تمهيد

شكلت وتشكل حوكمة منظمات الأعمال، أهم الموضوعات التي تحوز على الإهتمام الدولي في الوقت الحالي، حيث أصبحت أولوية وطنية وإستراتيجية نظرا لحاجة هذه المنظمات لها، قصد الرفع من قدراتها التنافسية محليا ودوليا خاصة على صعيد توطيد علاقاتها بالشريك الأجنبي.

فالحوكمة نظام مرتبط بنشر ثقافة الإلتزام ويقظة الضمير ومتطلبات الإستقرار الإقتصادي من جهة، ويعمل بالتوازي من جهة أخرى على تحقيق قيمة مضافة على مستوى منظمات الأعمال وبالتالي على المستوى الكلي.

سعيا منها لمواكبة شتى التغيرات العالمية، تسعى كافة المنظمات الدولية والإقليمية الحكومية منها والخاصة، ومنظمات المجتمع المدني إلى ضرورة تحقيق تنمية مستدامة، قوامها تضافر الجهود، وهدفها إنقاذ البيئة والإنسان من أخطار الطبيعة، وأخطار السلوك البشري الغير مسؤول.

يقع على عاتق مختلف منظمات الأعمال، باعتبارها النواة والخلية المؤثرة على الإقتصاد بصفة خاصة، مسؤولية تبني التنمية المستدامة بمفهومها الحديث، التي تحقق الكفاءة والنمو الإقتصادي في إطار المحافظة على البيئة، بإحترام الجانب الإيكولوجي وتحمل المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه كافة أصحاب المصلحة. لأن النموذج التقليدي للنمو الإقتصادي الذي تبنته وعملت به منظمات الأعمال سابقا ولمدة طويلة، لم يحقق النتائج المرضية تجاه المجتمع والبيئة على حد سواء.

ولكسب رهاناتها في تحقيق الإستدامة الشاملة، اعتمدت منظمات الأعمال نظام الحوكمة ومبادئها في أسلوبها الإداري، الذي أقرّت بنجاعته كافة المنظمات الدولية، وأوصت باعتماده في تسيير جميع أنشطة منظمات الأعمال.

وعليه ومن خلال ما تم طرحه، سيتناول هذا الفصل المباحث الثلاثة الآتية بمزيد من التفصيل:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة منظمات الأعمال؛

المبحث الثاني: حوكمة منظمات الأعمال في إطار التنمية المستدامة؛

المبحث الثالث: الأدبيات التنظيرية والأدلة التجريبية لحوكمة واستدامة منظمات الأعمال: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول حوكمة منظمات الأعمال

زاد الحديث في السنوات الأخيرة على مستوى منظمات الأعمال حول مفهوم "الحوكمة/*La Gouverance*". واستُخدم تدريجيا كمدخل مناسب لتعزيز أداء هذه المنظمات، وتحقيق تطور ونمو مستدام على كافة الأصعدة في عملها. حيث كانت بدايته في الولايات المتحدة ثم أوروبا لاسيما في المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي الدول.

المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة منظمات الأعمال

يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور، ساهمت عدة عوامل في نشأة فكرته وتطورها، مما جعله وليد الحاجة التي اقتضتها التغيرات السريعة التي مست بيئة نشاط منظمات الأعمال.

أولا: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة منظمات الأعمال

في سنة 1932م أصدر (*Adolf Berle & Gardiner Means*) كتابهما الشهير "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" وضّحا فيه أن الشركات يمكن ان تصير كبيرة جدا لدرجة تستدعي ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، نظرا لان حملة الأسهم هم الذين يملكون المنشأة، والمديرون يراقبون الشركة التي لا يستطيع مساهموها جماعيا إنجاز القرارات اليومية اللازمة لتشغيل الأعمال، ولذلك فان مجلس الإدارة المعين هو الذي يقوم بهذا العمل.[1]

في سنة 1976م قام كل من (*Jenson & Meckling*) الأمريكيين الحائزين على جائزة نوبل للإقتصاد بالإهتمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، التي مثلتها نظرية الوكالة،[2] من خلال ما قدماه كتعريف وتطوير لهذه النظرية*.

إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (*Watergate*) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في منظمات الأعمال والإسهامات غير المشروعة كتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين، وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية مما ساعد في صياغة قانون مكافحة الفساد سنة 1977م الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة قانون الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من المنظمات إلى انهيارات مالية في مجال القروض والإدخار.[3]

ففي الـ و.م.أ، أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل وتشرف على مراقبة شفافية البيانات والعلومات التي تصدرها المنظمات التي تعمل به مثل (*Exchange Commission Securities (SEC*) بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، أدى إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة وإلزام المنظمات، خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات، بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.[4]

---

[1] علي عبد القادر كامل، **حوكمة الشركه**، المصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص: 26.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية- مصر، 2006، ص: 13.

*"تعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص صاحب رأسمال لخدمات شخص آخر لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة تستوجب نيابته في السلطة". كما تعبر نظرية الوكالة عن عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر(الوكيل أو المسير) من أجل القيام بالأعمال بنفسه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكل الرئيسي) جزء من سلطة إتخاذ القرار للوكيل. للإطلاع أكثر أنظر:

-Mimouni Yassine , **Le Développement Des PME et La Bonne Gouvernance –** Cas Filiale TRANS-CANAL/ OUEST SPA UNITE II RELIZANE ,Thèse pour l'obtention du grade de Magister En gouvernance d'entreprises, Université Abou-Bakr BELKAÏD – Tlemcen, 2011-2012, P: 18.(Non publiée).

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص- ص: 27 - 28.

[4] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع، 2006، ص: 13.

ومن الملاحظ أن الإهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام اكبر صندوق للمعاشات العامة في الو.م.أ (*The California Public Employees Retirement System* (*CalPERS*)، بتعريف حوكمة المنظمات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.[1]

تم تأسيس هيئة (*Treadway*)* سنة 1985م، وتَمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات لتقليل حدوث ذلك. ونشرت هذه الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية سنة 1987م يدعو لوجود بيئة رقابية مستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي، وضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.[2]

في سنة 1999م أصدر كل من: (*New York Stock Exchange* (*NYSE*) و (*National* (*NASD*) *Association Securities Dealers* تقريرهما المعروف باسم (*Blue Ribbon Report*)، الذي اهتم بفاعلية دور لجان المراجعة بمنظمات الأعمال بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة هذه المنظمات.

في أعقاب إنهيار كبرى المنظمات الأمريكية 2002م، تم إصدار قانون (***SOX***)** ***Sarbanes-Oxley Act*** وركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري، وذلك بتفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة.[3]

أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، بعد إنهيار كبرى المنظمات الأمريكية والأوروبية آنذاك، وقاد الإرتباط بين الاقتصاد الامريكي وفي المملكة المتحدة، المساهمين والمستثمرين بالقلق على إستثماراتهم، ما جَعل الحكومة في المملكة تدرك أن التشريعات القائمة تعاني من خلل ما، ما أدى ببورصة لندن للأوراق المالية (*London Stock Exchange*) إلى تشكيل (*Cadbury Committee*)*** سنة 1991م، أقرّت بوضع مشروع للممارسات المالية، لمساعدة المنظمات في تطبيق الرقابة الداخلية من اجل تجنيبها الخسائر الكبيرة، وفي سنة 1992م تم إصدار أول تقرير للّجنة ركّز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين، ودور المستثمرين في تعزيز التدقيق في المنظمات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة، وأشار التقرير لدور مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

لم تقتصر الجهود المبذولة حول أهمية تفعيل دور الحوكمة في المنظمات على الـ و.م.أ والمملكة المتحدة فقط، بل بعد تقرير(*Cadbury*) توالت الجهود الدولية بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المنظمات لأعمالها وتضمين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة، وتعززت فكرة هذا المفهوم أكثر نتيجة الجهود المبذولة أعقاب الأزمة المالية الأسيوية 1997م.[4]

لمزيد من التوضيح، يبين الجدول رقم (1.1)، **[أنظر الملحق رقم (01)]**. جردا لأهم تقارير الحوكمة المؤسسية الأولى الصادرة على المستوى الدولي.[1]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 16.

*هي لجنة وطنية تم تشكيلها سنة 1985 لدراسة التقارير المالية المزوّرة في الشركات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض، إذ تمثل هذه اللجنة كل من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، جمعية المحاسبين الأمريكية، معهد المديرين الماليين الأمريكي، معهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكيين(انظر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، المرجع السابق، ص: 28).

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، نفس المرجع، ص: 28.

** هو مشروع قانون قدمه السيناتور الديمقراطي بول ساربنز ورجل الكونجرس الجمهوري منجاتل أوكسلي، ووقعه الرئيس جورج w بوش كقانون في30 جويلية 2002، وقد أنشأ القانون جهازا جديدا للإشراف وتنظيم المراجعين، وأوجد قوانين خاصة بمسؤولية الشركة (علي عبد القادر كامل، المرجع السابق، ص: 161).

[3] محمد مصطفى سليمان، نفس المرجع، 2009، ص: 16.

***هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للشركات البريطانية، وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات، متاح ضمن الموقع
www.memoireonline.com

[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، نفس المرجع ، ص- ص: 28- 29.

ثانيا: مفهوم حوكمة منظمات الأعمال

1- الأصل اللغوي (ابستيمولوجيا) لمصطلح "الحوكمة"

في محاولة منه لتعريب المصطلح الفرنسي "*Gouvernance*" والانجليزي "*Governance*" توصل مجمع اللغة العربية لعدة ترجمات لهذه الكلمة نذكر منها: "الحاكمية" "الحكامة" "الحكم" "الحكمانية" "إدارة الحكم" "الإدارة الرشيدة" "الإدارة المجتمعية"...[2]، إلا أن مصطلح الحوكمة الأكثر إستعمالاً والمعتمد في هذه الدراسة.

يرجع أصل كلمة حوكمة إلى اللغة اليونانية في القرن 13 الميلادي بكلمة "*Kubernan*"، بمعنى قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة. وتم استعماله في اللغة اللاتينية بكلمة "*Gubernare*" بنفس المعنى.[3]

أما في اللغة العربية فيتم تعريف الحوكمة لغويًا على أنها:

عملية الحكم والسيطرة على الأمور، بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك وتضع معها المقاييس وفق مؤشرات عامة، عادلة ومنضبطة، تستند إلى الأساس الأخلاقي.

كما يقصد بها فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد وزيادة القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من رعونة عناصر الفساد الإداري و المالي.[4]

2- تعريف حوكمة المنظمات

تجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم "الحوكمة"، ويرجع ذلك من جهة إلى منظور الأطراف المتطرقة لهذا المفهوم، ومن جهة أخرى يرجع إلى تداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية القانونية المالية الإقتصادية والإجتماعية للمنظمات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع ومنظمات الأعمال فيه والإقتصاد ككل.

وفيما يلي إيراد لمجموعة من التعريفات المعتمدة من قِبل بعض المنظمات والهيئات الدولية.

تعريف البنك الدولي: "أنه الترتيبات المؤسسية للدولة، وعملية صياغة السياسات وصنع القرار، وتنفيذه والعلاقة بين الحكومة والمواطنين برمتها".[5]

وعرّفه أيضا: "بأنه الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".[6]

تعريف صندوق النقد الدولي (*FMI*): "هو الطريقة التي بواسطتها تسير كافة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير باقل التكاليف وتحقيق اكبر المنافع"[7]

---

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص- ص: 31- 32.

[2] سايح بوزيد، **دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية (حالة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد التنمية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص: 124 (غير منشورة).

[3] بوالزليفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013، ص: 03 ، (غير منشورة).

[4] علي صلاح عبد العاطي، **حوكمة الشركات**، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2017 ، ص – ص: 55- 56.

[5] سايح بوزيد، نفس المرجع، ص: 126.

[6] The world bank, **governance and development**,1992, p: 01. Sur le site www.documents.worldbank.org. consulté le 20/02/2017.

[7] International Monetary Fund, "**Good Governance**: **The IMF's Role**", 2000, Voir: www.imf.org/external/pubs. Consulté le 22/02/2017.

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (*UNDP*): "مفهوم الحوكمة يقوم على المشاركة ويتسم بالشفافية وينطوي على المساءلة، ويتسم بالكفاءة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، فضلا عن إستناده لقواعد العدالة والإنصاف، كذلك فإنه يعزز سيادة القانون"[1]

تعريف لجنة (Cadbury): "الحوكمة تعني إقامة التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وإطار الحوكمة هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها، حيث أن الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد ومنظمات الأعمال والمجتمع ككل"[2]

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OCDE*) لسنة 2007م: وهو التعريف الأشمل والأكثر عمق. "هو مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى ذات الإهتمام بالمنظمة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنظمة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثم فان الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول للأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تساعد المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة"[3]

تعريف مؤسسة التمويل الدولية (*IFC*): "الحوكمة عبارة عن هياكل عمليات، مراقبة وإدارة المنظمات، تتمحور حول العلاقة بين: الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح"[4]

تعريف الباحث: من التعاريف المقترحة يمكن إيراد التعريف الموالي:

حوكمة المنظمات هي: مجموع القواعد والإجراءات التي تضبط إنجاز وسيرورة كافة أنشطة المنظمة، وفق إطار قانوني أخلاقي شفاف، إضافة إلى مجموع العلاقات التفاعلية بين إدارة المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة فيها التي تعمل وفق آليات مدروسة لخدمة جميع المتعاملين والتوفيق بين مصالحهم، بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، بأقل تكلفة وأكثر كفاءة وفاعلية ضمانا لاستدامتها.

3- أهمية حوكمة منظمات الأعمال

تتجلي أهمية حوكمة منظمات الأعمال في مجموعة من المحاور، يمكن التطرق لأهمها من خلال ما يلي:

- محاربة والحد من شتى المخاطر المتعلقة بالفساد المالي، والإداري التي تواجهها المنظمات والدول؛
- رفع مستوى الأداء للمنظمات وما يترتب عليه من تحقيق النمو المستدام والتنمية الاقتصادية ككل؛
- زيادة قدرة المنظمات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛[5]
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وربط الإنفاق بالانجاز لتحقيق فاعلية الإنفاق؛
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المنظمات أو المديرين التنفيذيين بها؛ [6]

---

[1] بسام عبد الله البسام، **الحوكمة الرشيدة**، بحوث اقتصادية عربية، السعودية، العددان 68-67، 2014، ص: 178.

[2] قريو أسماء، **التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية لتحقيق إستدامة منظمات الأعمال(دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه – ل.م.د. تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر3، 2015-2016 ، ص: 07 (غير منشورة) .

[3] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 26.

[4] International finance corporate ، IFC: **why governance** ، sur site : www.ifc.org. consulté le 19/02/2017.

[5] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، دون طبعة، 2008، ص: 15.

[6] علي صلاح عبد العاطي، مرجع سابق، ص: 59.

- جذب الاستثمارات الأجنبية وخلق بيئة عمل سليمة، تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ؛
- تعمل على تحفيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، من خلال تشجيع هذه المنظمات على القيام بدور اجتماعي أكثر فعالية، يخدم المجتمع والبيئة[1]، فالحوكمة إلتزام أخلاقي تجاه المجتمع والبيئة وكافة أصحاب المصلحة؛ [2]
- تُسهم في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية؛[3]
- تساعد على تعزيز الثقة وبناء علاقة قوية بين إدارة المنظمة، العاملين، موردیها،... والحد من تضارب المصالح؛
- تعمل على حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة، بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين والحفاظ على حقوق المساهمين خاصة صغار المساهمين وتفعيل دورهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المنظمة؛
- تعظيم عوائد الاستثمار وقيمة المنظمة في السوق لضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة تنافسية محلية أو دولية؛[4]
- الفصل بين ملكية المنظمة (المساهمين) والإدارة، والفصل بين مسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة؛

4- طبيعة نظام حوكمة المنظمات: الحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء نوضحها كما يلي:

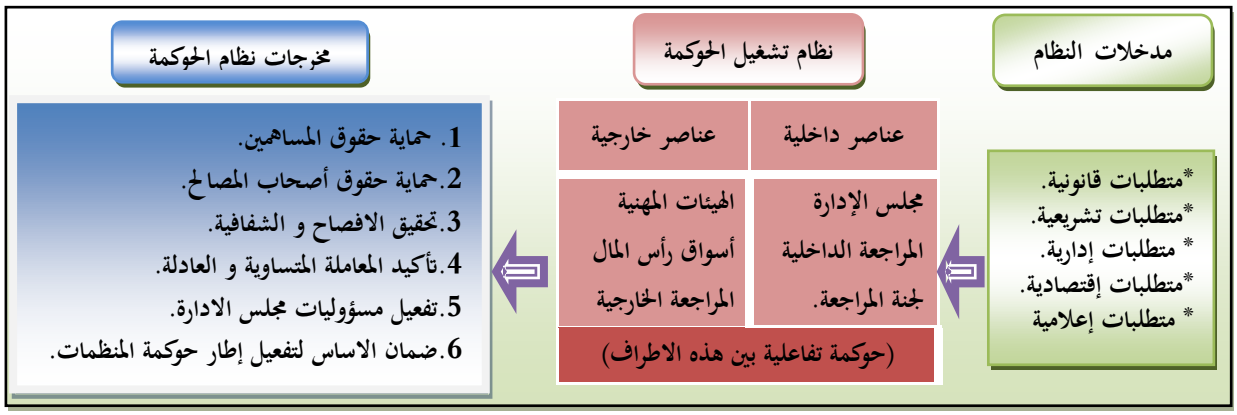
مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المنظمات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الإلتزام بها.

مخرجات نظام الحوكمة: الحوكمة ليست هدفًا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقوانين المنظمة للأداء، والممارسات التنفيذية للمنظمات، تهدف إلى حماية حقوق المساهمين الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية وتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.[5]

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المنظمات وفق الشكل التالي:

شكل رقم (1.1): طبيعة نظام حوكمة المنظمات



المصدر :عمر علي عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المنظمات –دراسة ميدانية–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009، ص: 12. (غير منشورة).

[1] اسعد احمد البنوان، **حوكمة الشركات**، منشورات اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، الكويت، سبتمبر 2011، ص-ص:51- 52.
[2] علي صلاح عبد العاطي، نفس المرجع ، ص:83.
[3] هيئة السوق المالية السعودية، **أهمية حوكمة الشركات**، ص-ص: 5-6. متاح ضمن الموقع www.cma.org.sa , consulté le 19/02/2017.
[4] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص: 33.
[5] علي صلاح عبد العاطي، مرجع سابق، ص- ص: 62- 63.

يتبين من خلال الشكل أعلاه، أن نظام حوكمة المنظمات نظام مفتوح قائم على الإستمرارية، المبنية على التفاعل مع الأحداث والإستفادة منها، بمشاركة كافة العناصر(الداخلية والخارجية)، من أجل زيادة كفاءة استخدام وتوظيف الموارد، في إطار قانوني يحمي نشاط المنظمة ويحقق مصالح كافة الأطراف المتعاملة معها.

ثالثا: مبادئ وأهداف حوكمة منظمات الأعمال

1- مبادئ حوكمة منظمات الأعمال

ليس هناك نظام موحد لحوكمة المنظمات يمكن ان يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج، بل إن هناك مبادئ عامة لحوكمة المنظمات:

أ- مبادئ حوكمة المنظمات وفق منظور منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OCDE*)

لعل أهم مبادئ الحوكمة الخمس ما أصدرته المنظمة السباقة في وضع هذه المبادئ منظمة (***OCDE***) سنة 1999م تحت عنوان "مبادئ حوكمة الشركات-*Principles of Corporate Governance*"، وهي ليست المبادئ الوحيدة كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها على المستوى الدولي، وفي سنة 2004م قام مجلس المنظمة بمراجعة المبادئ السابقة بإضافة مبدأ سادس لها، وتتمثل في:[1]

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنظمات: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية التنظيمية والتنفيذية؛(هذا هو المبدأ الذي تمت إضافته من قبل المنظمة سنة 2004م).

المعاملة العادلة للمساهمين: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يضمن معاملة عادلة لكافة المساهمين بما فيهم مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، كذلك إتاحة فرصة للمساهمين للحصول على تعويض لانتهاك حقوقهم.

حقوق المساهمين ووظائفهم الأساسية: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، كحق الحصول على المعلومات بصورة كافية، المشاركة في القرارات التي تتعلق بالتغيرات الأساسية للمنظمة، حق التصويت في الجمعية العامة للمساهمين.

دور أصحاب المصالح في حوكمة المنظمات: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لإتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المنظمات وأصحاب المصالح، في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنظمات السليمة ماليا.

الشفافية والإفصاح: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يضمن القيام بالإفصاح الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمنظمة بما فيها المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المنظمة، المعلومات المتضمن الإفصاح عنها تتعلق بـ: النتائج المالية، نتائج إستغلال المنظمة، أهداف المنظمة، الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت، سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين الرئيسيين ومؤهلاتهم وعوامل المخاطرة المتوقعة.

[1] علي صلاح عبد العاطي، نفس المرجع ، ص: 128.

مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي على إطار حوكمة المنظمات أن يضمن التوجيه الاستراتيجي للمنظمة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المنظمة والمساهمين، بأن يكون المجلس قادر على ممارسة الحكم المستقل على شؤون المنظمة وجميع أصحاب المصلحة فيها. وذلك بإلزام أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم بأداء مسؤولياتهم بموضوعية.[1]

ب- ميثاق الحكم الراشد للجزائر

في إطار اعتماد الجزائر للمبادئ العامة لحوكمة منظمات الأعمال، تبعا لما يتوافق وطبيعة النظام الاقتصادي القائم، سيتم التطرق لميثاق الحوكمة فيها كما يلي:

في سنة 2008م بادرت مؤسسة الفكر والعمل حول المشاريع الخاصة، بتكوين فريق عمل لحوكمة المنظمات من 08 أعضاء من القطاع الخاص، للنظر في وضع ميثاق لحوكمة المنظمات، وسرعان ما لاقت فكرة الميثاق دعما من السلطات الحكومية الرئيسية، بما في ذلك وزارة المنشآت الصغيرة، المتوسطة والصناعة التقليدية، وزارة المالية، والعدل. وكان هذا الدعم أمرا مهما في تعزيز نجاح الميثاق وإصداره بتاريخ 11مارس2009م، وحظي الميثاق بدعم من هيئة التمويل الدولية والمنتدى العالمي لحوكمة المنظمات، بينما يقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بدعم التنفيذ.[2] إن الهدف من هدا الميثاق هو منح المنظمات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بفهم المبادئ الأساسية لحوكمة المنظمات، و يرتكز هدا الميثاق على أربع مبادئ هي:

العدالة والإنصاف في تقسيم الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة في المنظمة؛

الشفافية في الإتصال والوضوح على كل المستويات للجميع؛

المسؤولية من خلال التحديد وبأهداف واضحة لمسؤوليات كل فرد؛

المراقبة في تنفيذ السلطة ومسؤولية كل طرف في المنظمة أمام الآخرين بما ينجزه من أعمال منوطة به.[3]

ويتضمن هذا الميثاق جزئين هامين، يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن تصبح حوكمة المنظمات اليوم أمرا ضروريا في الجزائر، كما يتعرض لإشكاليات المنظمة الجزائرية لاسيما المنظمات الصغيرة والمتوسطة، والجزء الثاني يتناول المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المنظمات، فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمنظمة، ومن جهة أخرى علاقات المنظمة مع الأطراف الشريكة ، كالبنوك، المؤسسات المالية والممونين ... ويعتبر الإنضمام إلى ميثاق الحكم الراشد للمنظمة مسعى حر وتطوعي وليست له صفة الإلزام، إنما يكون الإنضمام حسب درجة الوعي بضرورة إستغلال فرصة مثل هذه من قبل ملاك المنظمات وعزمهم على ترسيخ مبادئ الحوكمة.[4] وعليه يكون الإسقاط التطبيقي لمبادئ حوكمة منظمات الأعمال في المنظمة المستهدفة بالدراسة، باعتماد **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** (***OCDE***)، لأنها أشمل من مبادئ **ميثاق الحكم الراشد في الجزائر**.

وبالتالي يتضح من خلال مبادئ حوكمة المنظمات أنها ترتكز على ثلاث ركائز أساسية، موضحة من الشكل الموالي:

---

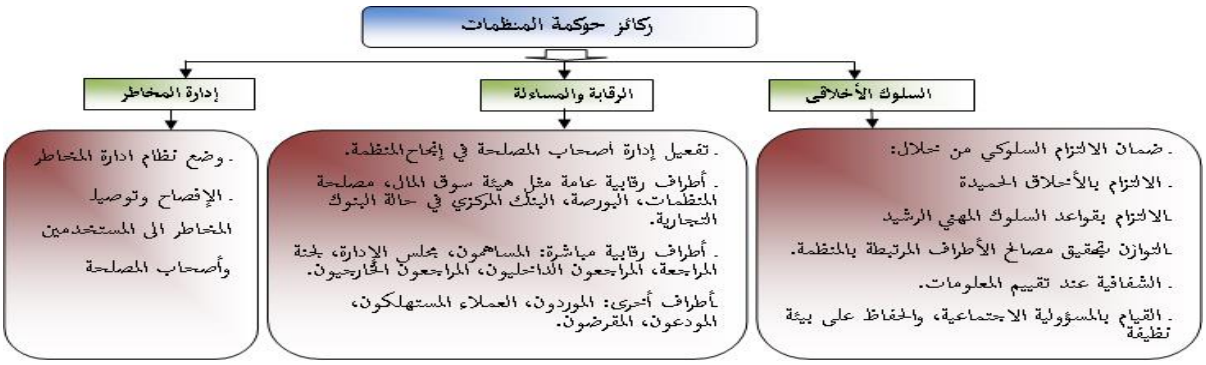
[1] **Principes de Gouvernement d'Entreprises de l'OCDE**, les éditions de l'OCDE, Paris, 2004، p-p:18-23.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، انطلاق المدونة الجزائرية للحوكمة، النشرة الدورية:**حوكمة الشركات قضايا/اتجاهات**، عدد 16، 2009، ص: 03.

[3] حامدي نبيل، **أثر تبنى المؤسسات الجزائرية للحكومة على جودة المراجعة المالية– دراسة ميدانية–**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد 06 سنة 2012، ص:29.

[4] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009 ، ص-ص: 16-17.

شكل رقم (2.1) : ركائز حوكمة المنظمات



المصدر : طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، دون طبعة، مصر، 2005، ص: 49.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن نظام الحوكمة الفعال، يستند على ثلاث ركائز أساسية متينة تمتد لتشمل:

- **السلوك الأخلاقي**: الذي تدعمه المسؤولية الإجتماعية، البيئية والأخلاقية للمنظمة، لكافة أصحاب المصلحة؛
- **الرقابة والمساءلة**: المبنية على إلتزام كل طرف في المنظمة بواجباته كالمراجعة والمحاسبة... لحماية مصالح الجميع؛
- **وإدارة المخاطر**: لتفادي حدوث أي أخطار قد تفاجئ نشاط المنظمة والعمل المبكر لمعالجتها فور تشكلها.

2-أهداف حوكمة منظمات الأعمال

يسهم تطبيق مبادئ الحكومة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- حماية حقوق كافة المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الإستثمارية السليمة؛
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية وتقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛
- تحسين الأداء المالي للمنظمة أو المصرف للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية؛
- التزام المنظمة بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة، والالتزام بالقوانين والضوابط الرقابية والإشرافية؛[1]
- تحسين وتطوير إدارة المنظمة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناءا على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع فاعلية وكفاءة أداء المنظمات وضمان إستمراريتها ونموها.[2]

رابعا: نظريات حوكمة منظمات الأعمال

من بين أهم النظريات التي تناولت الحوكمة على مستوى منظمات الأعمال وساهمت في تفعيل مبادئها نذكر:

1- نظرية حقوق الملكية

أ- مضمون نظرية حقوق الملكية

تأخذ هذه النظرية أهميتها من خلال، إعادة تخصيص حقوق الملكية بما يخدم مصلحة المنظمة ويضمن فعالية الأداء، فقد اعتبرت المنظمة في الفكر الكلاسيكي كوحدة غير قابلة للتقسيم وأن هدفها الأساسي هو تعظيم ثورة

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق ، ص-ص: 43- 44.
[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتوح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر ، دون طبعة، مصر، 2008، ص-ص: 36-37.

المساهمين، فبرهن الكلاسيكيون الجدد بان المنظمة على العكس من ذلك، من خلال كونها تجمّع للعقود يربط كل من له علاقة بهذه المنظمة، والذين يهدفون إلى تحقيق منافع ليست دائما متعلقة بمصلحة المساهمين.

غالبا ما يتهدد المنظمة خطر كبير بسبب تخاذل أحد الأطراف واعتماده على غيره بأداء مهامه. ويكمن حل المشكلة في ضرورة تعيين مراقب لمثل هذه السلوكات، ويقترح (*Alchian & Demsetz*) أن يتم تحفيز هذا المراقب (المسير) بإعطائه أجرا زائدا علاوة لاجل منع تواطؤه مع الأطراف المتقاعسة، ومنحه سلطة على جزء من ممتلكات المنظمة (أسهم) ويصبح لدى هذا المراقب سلطة التوظيف، الفصل... بهذا تحسن نظرية حقوق الملكية من أداء المنظمة،[1] وهذا ما يسمى توافق حوافز المسيرين(المديرين) مع رغبات المساهمين لتحقيق تماثل أهداف الطرفين(الوكيل والموكل).[2]

ب- علاقة نظرية حقوق الملكية بحوكمة المنظمات

من اجل مراقبة أداء المسير يتكبّد الملاك (المساهمين) تكلفتين: الأولى في معرفة درجة الاختلاف بين القرارات المتخذة من طرف المسير والقرارات المتخذة من قبلهم، والثانية تكلفة تحفيز المسير من أجل اتخاذه للقرار الأفضل من وجهة نظر الملاك. بسبب هذه التكاليف الكبيرة جاءت الحوكمة بآلياتها الداخلية أو الخارجية لتوفر سبل الرقابة الجيدة والفعالة، لتقويم سلوك هذا المسير و قراراته، بما يخدم مصالح هؤلاء الملاك وبقية الأطراف ذات المصلحة في المنظمة.

2- نظرية الوكالة

أ- فروض نظرية الوكالة: تقوم نظرية الوكالة على ثلاثة فرضيات أساسية وهي:

- أن يكون للموكل والوكيل مواقف مختلفة تجاه تحمل المخاطرة؛
- قد يكون للوكيل والموكل أهداف ومصالح مختلفة؛
- كلا طرفي العلاقة يفترض أن يعظما منفعتهما الخاصة للحد الأقصى.[3]

ب- مشاكل نظرية الوكالة

تنشأ مشاكل الوكالة إنطلاقا من إختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء إستراتجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك "الموكلون"، وربما تمكن الوكلاء من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين.[4]

كذلك مشكلة إنفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار وضعف المراقبة على أداء الوكلاء، حيث إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية (الانتهازية *opportunisme*) فإن عملية الإنفصال ستتسبب في وجود صراعات، مما يؤدي بأطراف هذا الصراع إلى تحمل ما يسمى بتكاليف الوكالة، التي تعرف بأنها "عبارة عن الأعباء النقدية وغير النقدية التي يتحملها الطرفين في اتجاه البحث عن تصميم نِظامَيْ الالتزام والرقابة."[5]

---

1 أنظر كل من :- نجوى بن عويدة، **دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص: 22.(غير منشورة).

-Amir LOUIZI, **Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Francaises**: Étude empirique, Thèse grade de Docteur en Sciences de Gestion, université JEAN MOULIN LYON 03,2011, P-P: 29-30.

2 علي عبد القادر كامل، مرجع سابق، ص: 27.

3عثمان عثمانية، **الحوكمة وأثارها على الأداء المالي للشركة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الإستراتيجية المالية، جامعة أم البواقي، 2010-2011، ص:43. (غير منشورة) .

4شارلزهل، جاريث جونز، **الإدارة الإستراتجية (مدخل متكامل)**، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008، ص:845 .

5 أنظر في ذلك كل من: -عبد الحميد بن الشيخ الحسين، **تحليل المنظمات** ,دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة – الجزائر، 2008 ، ص: 08.

-Amir LOUIZI, Op.cit, P-P: 23-24.

وتنقسم هذه التكاليف إلى:

تكاليف المراقبة: التي يتحملها المساهمون(الوكيل)، للتأكد من أن القادة(الموكل/ المسير) لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية، على حساب مصالح المساهمين (للحد من تحايلاتهم) بالاستعانة بمكاتب الخبرة والمراجعة.

تكاليف الفرصة البديلة: تكون في حالة اختلاف المصالح مع المدير أو مجلس إدارة المنظمة في الإستراتيجية المتبعة (إستراتيجية غير مربحة مثلا)[1]، ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض هذه التكاليف.

تكاليف الإلتزام: التي يتحملها المساهمون من أجل التزام مدير المنظمة بتنفيذ التزاماته والتعويض عن عدم تنفيذه.

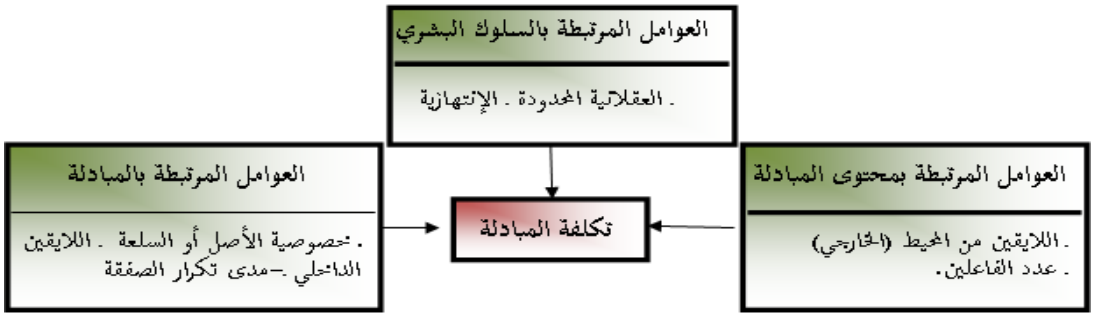
ج- علاقة نظرية الوكالة بحوكمة المنظمات

إرتبطت الحوكمة بمفهوم فصل الملكية عن التسيير، فبسبب كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها أصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المنظمة، مثل علاقة الوكالة: (الملاك /الإدارة)، (الملاك / الدائنين)،... ولان لكل طرف مصلحة، فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الأطراف الأخرى، من هنا تسعى الحوكمة لضمان الإنضباط السلوكي، والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وضمان الرقابة وإدارة المخاطر.[2]

3- نظرية تكاليف التبادل(المعاملة)

أ- **العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل:** تم تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات موضحة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (3.1): العوامل المؤثرة في تكلفة المبادلات



Source :Laurent Tanguy , de la théorie des coûts de transaction à économie des coûts de transaction , thèse présentée en vue d'obtention du doctorat en gestion, paris, 2011, p. 101 .

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن العوامل المؤثرة على تكلفة التبادل تتضح كما يلي:

- **العوامل المرتبطة بالسلوك البشري:** يمكن التمييز بين مفهومين للسلوك البشري يؤثران على تكلفة التبادل:[3]

العقلانية المحدودة: أول من تحدث عن هذا المفهوم (*Simon*) سنة 1947م، والذي يشير لعدم مقدرة أطراف المبادلة على معرفة ما يحدث بمرور الوقت، ولا الاطلاع بجميع المعلومات المتعلقة بالمبادلة، ومحدودية فهم وتوقعهم لردود أفعال كل طرف أو ما سيقوم به مستقبلا.

[1] Jean-Bernard ducrou, **Le gouvernement d'entreprise**, sur site/ www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf. P:03, date de consultation: 22/06/2011.

[2] حسين عبد الجليل آل غزوى، **حوكمة الشركات وأثرها على الإفصاح في المعلومات المحاسبية** – دراسة إختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية– رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل المالي ، الأكاديمية العربية في الدانمارك ، 2010 ، ص:11.(غير منشورة).

[3] Michel Ghertman , **application pratiques de la théorie des coûts de transaction**, sur le site internet : www.Hec.fr ,consulté le 14/03/2013.

الإنتهازية: قام بتقديم هذا المفهوم كل من (*Alchian & Demsetz*) سنة 1972م، وطوره (*Williamson*) سنة 1975م. مفاده أن الأعوان الاقتصاديين يمارسون سلوكات انتهازية في سبيل تحقيق مصالحهم الشخصية، ويمكن أن تظهر مثل هذه التصرفات قبل تحرير العقد بإخفاء مجموعة من المعلومات، وهو ما يحمل الطرف الآخر تكاليف الاختيار المعاكس، أو يظهر السلوك الانتهازي أثناء مرحلة تنفيذ العقد ، مثل تخاذل أحد الطرفين في الالتزام بواجباته.

▪**العوامل المرتبطة بمحتوى المبادلة:** هناك عاملين هما:[1]

اللايقين من المحيط الخارجي: يكون الأعوان الاقتصاديون غير متيقنين من المحيط الذي يتميز بالتغير المستمر والتعقيد، بسبب عدم تماثل المعلومات بين الأطراف، مما يؤدى إلى تصاعد المخاطر المرتبطة بمحتوى المبادلة.

عدد الفاعلين: يؤثر عدد الفاعلين في السوق ،المهتمين بالسلعة (أو الأصل) محل المبادلة، يؤثرون على التكلفة وخاصة إذا كانت السلعة تتميز بخصوصية عالية مع قلة عدد الممونين.

- **العوامل المرتبطة بالمبادلة:** هناك ثلاث عوامل ترتبط مباشرة بالمبادلة وتؤثر على تكاليفها وهي:[2]

اللايقين الداخلي: هو صعوبة التوقع بسلوكات مستقبلية للأطراف الفاعلة في المبادلة.

خصوصية السلعة (الأصل): تكون السلعة ذات خصوصية إذا كانت كمثال متركزة جغرافيا، حيث أن تكاليف نقلها عالية جدا، أو إذا كان استعمالها غير قابل للإستبدال بسلعة أخرى.

مدى تكرار الصفقة: يكون مدى تكرار الصفقة مهما، في حالة قيام استثمار خاص بين طرفين، حيث يمكن أن تكون المبادلة لمرة واحدة، مناسباتيه أو بصفة متكررة.

ب– علاقة نظرية تكلفة التبادل بالحوكمة

يبرز دور الحوكمة ضمن نظرية تكلفة التبادل في توفير جو من الثقة والشفافية بين أطراف التبادل، بعيدا عن إنتهازية الأعوان الإقتصاديين، وتحدد كذلك الحوكمة وتنظم تحمّل المخاطر المحتملة الوقوع بين الأطراف المتعاقدة، ما يقلل ويقود إلى التحكم في تكاليف التبادل بين المنظمة وأصحاب المصلحة.[3]

خامسا: خصائص وآليات حوكمة منظمات الأعمال

1– خصائص حوكمة منظمات الأعمال

يشير مصطلح حوكمة المنظمات إلى الخصائص التالية:

- **الإنضباط:** السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في كل العمليات والأنشطة والقرارات؛
- **الشفافية:** أي المصداقية والوضوح لإفصاح عن كل ما يلزم من معلومات، للمعنيين بها والمشاركة بتقديم صورة حقيقية لما يحدث في المنظمة؛[4]
- **الإستقلالية:** أي الفصل بين الملكية والإدارة وكذا استقلالية الرقابة عن التنفيذ، يتحقق ذلك من خلال:

---

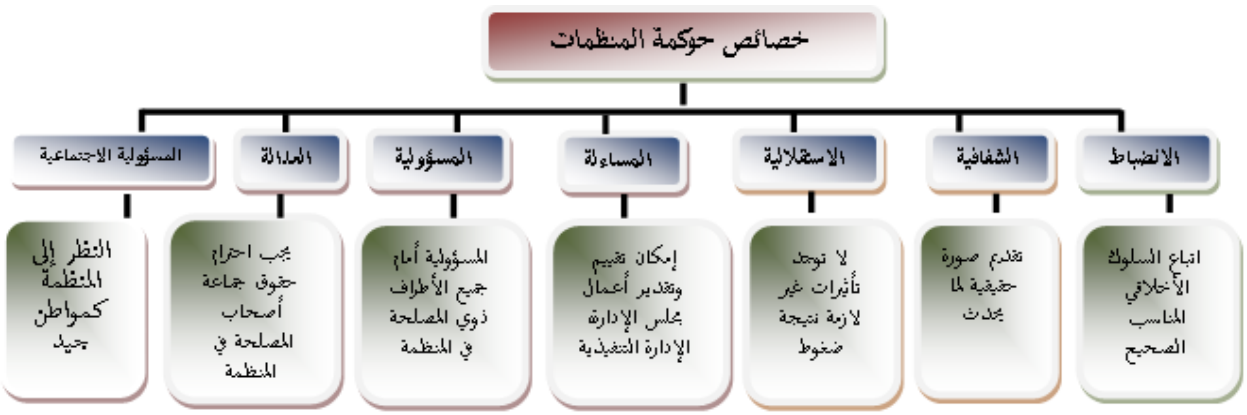
[1] Laurent Tanguy, op.cit, p: 103.
[2] Ulrike Mayrhofa, **management stratégique**, Ed Bréal, paris, 2007, p: 21.
[3] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، دون طبعة، الإسكندرية، 2014، ص-ص: 97-98.
[4] : طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص : 03.

- وجود رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
- وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.[1]

- **المسؤولية:** تنبع هذه المسؤولية من إدراك المنظمة لحقوق جميع الأطراف المهتمة بالمنظمة، والتي تتضمنها اللوائح والقوانين التنظيمية؛[2]
- **المساءلة:** إمكانية تقييم، تقدير ومحاسبة أعمال أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من قِبَل المساهمين؛[3]
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات ذوي المصلحة في المنظمة خاصة مساهمي الأقلية؛
- **المسؤولية الإجتماعية:** أي النظر إلى المنظمة كمواطن صالح، بأن تتحمل المنظمة مسؤوليتها الإجتماعية تجاه الأطراف الداخلية (عمال، مسيرين، مساهمين...) وتجاه الأطراف الخارجية (زبائن، جمعيات، جماعات محلية...)[4]

والشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة منظمات الأعمال.

شكل رقم (4.1): خصائص حوكمة منظمات الأعمال



المصدر: طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 03 .

يبرز الشكل أعلاه مجموعة من الخصائص المتكاملة الشاملة لحوكمة المنظمات، موظفة ضمن إطار الحوكمة لتقويته، ودعم تطبيق هذا النظام في كافة المنظمات لحفظ حقوق جميع أصحاب المصلحة.

2-آليات حوكمة منظمات الأعمال

وفق آراء أغلبية الباحثين في مجال حوكمة المنظمات، فقد تم تصنيف آليات الحوكمة الى صنفين: آليات داخلية وأخرى خارجية، تتمثل هذه الآليات في اللوائح والأطر القانونية، وغيرها من الوسائل والقوى التي تتفاعل بتكامل بينها، يفضي إلى تفعيل وتجسيد مبادئ الحوكمة في المنظمة. تتوضح أكثر كما يلي:

أ-الآليات الداخلية لحوكمة منظمات الأعمال

---

[1] صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي14- 15فيفري 2012، ص-ص:05-06.

[2] نوال العزيزي، **المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات**، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية- تجربة الاسواق الناشئة"، جامعة اليرموك- الاردن، يومي17-18 أفريل 2013، ص: 164.

[3] جون سوليفان، ترجمة جورج كيل، **المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد :قيم ومبادئ وآداب المهنة، وحوكمة الشركات**، واشنطن، 2008، ص: 09.

[4] نجوى بن عويدة، مرجع سابق، ص: 18.

هي الآليات التي تتواجد داخل المنظمة، تؤثر بصورة كبيرة على مختلف ممارسات الحوكمة داخل هذه المنظمة. من بين تلك الآليات نجد: المساهمون الكبار، مجلس الإدارة، لجان مجلس الإدارة ، وهي عدة لجان(لجنة التدقيق او المراجعة، لجنة المكافئات أو الأجور، لجنة التعيينات أو الترشيحات ولجان خاصة أخرى)، والتدقيق الداخلي.

▪**المساهمون الكبار (*Blockholders*)**: المساهم الكبير هو مساهم نشِط (إيجابي)، راغب وقادر على مراقبة الإدارة العليا عمليا. ويمتلك حصة كبيرة من رأسمال المنظمة، ويؤدي دور المراقب الرئيسي لعمل الإدارة العليا، وعادة ما يكون المساهمون الكبار الأساسيون ضمن الأصناف التالية: الشركات القابضة (*Holding*). المؤسسات المالية المنظمات الصناعية والتجارية، المستثمرون الأفراد، العائلات أو المديرين. ويؤدي المساهمون الكبار دورا محددا لدرجة تركيز ملكية المنظمة، كما يؤثرون على نوعية حوكمة المنظمة.[1]

▪**مجلس الإدارة (*Board of Directors*)**: يعتبر بناء مجلس إدارة فعال نقطة البداية في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المنظمات، وهو عبارة عن هيكل من الأشخاص، يقومون بالإشراف وتوجيه إدارة المنظمة، ينتخب أعضاءه من طرف المساهمين ليمثلونهم، يتم الإنتخاب عن طريق عدد الأصوات المجموعة والمتناسبة عادة مع الأسهم المحمولة.[2]

نجد وظائف المجلس كثيرة، وتنسب له نموذجيا ثلاث وظائف:

- دور الرقابة الذي يعتبر جزءا من حل تكلفة الوكالة، حيث يقوم المجلس باختيار المديرين ومكافأتهم، ومراقبة تضارب المصالح والإشراف على سيرورة إعداد التقارير المالية، بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح.
- التمثيل حسن السمعة وتقديم صورة حسنة للمنظمة، - والمساهمة في إعداد إستراتيجية المنظمة. [3]

إلى جانب دور مجلس الإدارة في حماية المنظمة، فهو يقوم بخلق القيمة لأصحاب المصلحة على أساس مستدام، وبالتالي عليه ممارسة الحكم على بعض الأبعاد الحرجة مثل: المخاطرة مقابل المكافأة، الإشراف العملي مقابل الإدارة التحفيزية، الاعتبارات الأخلاقية مقابل ممارسات السوق، وجعل توازن بالمصالح التنافسية لمختلف أصحاب المصلحة.[4]

لتفعيل حوكمة المنظمات، فان مجلس الإدارة سوف يقوم بصفة محددة نيابة عن المستثمرين، بمساءلة المديرين ومحاسبتهم عن آدائهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق مصالح المستثمرين، لذلك وَجَبَ أن يكون مجلس الإدارة مستقلا (لتقنين قدرته في رقابة المديرين التنفيذيين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب)، من خلال تعيين مديرين من خارج المنظمة (غير تنفيذيين) ضمن أعضاء المجلس بنسبة تساوي أو تفوق النصف، واختيار الحجم الأمثل الذي لا يؤثر سلبا على سيرورة اتخاذ القرار،[5] وتتمثل أهداف مجلس الإدارة في العمل على تنمية حقوق المساهمين إلى الحد الأقصى على المدى البعيد، وتحقيق عائدات كبيرة على استثماراتهم، والمحافظة على مصالحهم، والتعامل معهم بعدل.[6]

---

[1] عثمان عثمانية، مرجع سابق، ص: 48 .

[2] Mark Jickling, **Barriers to corporate Fraude**, Nova Science Publishers Inc, New York, 2009, P: 03.

[3] Oliver Marnet , **Behaviour and Rationality in Corporate Governance**, **U.K**.Oxon: Routledge, 2008, P:27.

[4] YilmazArguden, **Boardroom Secrets Corporate Governance for Quality of life**, Palgrave Macmillan, New York, 2009, P: 01.

[5] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات** ، مرجع سابق ، 2009، ص: 111.

[6] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين** ، مرجع سابق، ص: 32.

▪**لجان مجلس الإدارة (*Committees Board of Director*)**: نظرا لكمية وكبر حجم الأعمال التي يقوم المجلس بمناقشتها وتحليلها، ما يزيد في انشغال وتعقد مهام هذه المجالس، لذا قامت بتشكيل عديد اللجان التي لا تحل محل وظائف مجلس الإدارة، بل لها دور الإشراف والإستشارة وإعداد تقارير مفصلة، ترفعها إلى هذا المجلس وهو صاحب الكلمة النهائية. والمتحمل للمسؤولية الكاملة لأي عمل أو تصرف توصي به هذه اللجان. نذكر منها:

– **لجنة التدقيق(المراجعة)**: حظيت هذه اللجنة (المكونة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية) حاليا باهتمام بالغ من الهيئات الدولية والباحثين، خاصة بعد الفضائح والإضطرابات المالية والمحاسبية في كبرى المنظمات العالمية، ويرجع هذا الإهتمام لدورها الكبير الذي تلعبه، (تحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ) وأهميته على السواء لكافة أطراف التعامل والمنظمة (مجلس الإدارة، المراجعين الخارجيين/ والداخليين، المساهمين وأصحاب المصالح)، كزيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المنظمات للأطراف الخارجية لجذب المستثمرين، وذلك من خلال دورها في مراجعة وإعداد التقارير المالية، وإشرافها على مراجعة عمليات التدقيق، ومراجعة مدى إلتزام المنظمة بتطبيق قواعد الحوكمة تحسين الإتصال بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والداخلي بحل المشاكل التي قد تنشأ بينهم، وزيادة تفاعل المراجع الخارجي بقسم المراجعة الداخلية. [1]

– **لجنة المكافآت (الأجور)**: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المنظمات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها، بأنه يجب أن تشكل هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، كذلك تضمنت إرشادات منظمة (*OCDE*)، في التأكيد على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة لضمان تعزيز مصالح المنظمة في الأمد البعيد، من خلال جذب المهنيين ذوي الكفاءات العالية، وفيما يخص وظائف لجنة المكافآت وواجباتها فتتركز في تحديد الرواتب، المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا. [2]

– **لجنة التعيينات (الترشيحات)**: تهتم هذه اللجنة بتحديد وتقديم اقتراحات وتوصيات، ودراسة الموضوعات الخاصة بالترشيح لعضوية مجلس الإدارة، وكبار المديرين التنفيذيين، والتقييم المتعلق بأعضائه، وهي مسؤولة عن مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في المنظمة. [3]

– **لجان خاصة**: أوصت لوائح حوكمة المنظمات بإمكانية قيام المجلس بإنشاء لجان أخرى تابعة له بغية تحسين أدائه وله في ذلك كامل الحرية ، وذلك وفق حجم المنظمة، طبيعة المنظمة، كمية الأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتق المجلس. وكمثال عن هذه اللجان نجد: اللجنة التنفيذية، لجنة الحوكمة، لجنة التمويل والتخطيط الاستراتيجي. [4]

▪**التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية)**: يعزز التدقيق الداخلي باعتباره وظيفة مستقلة عملية حوكمة المنظمة، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المنظمة، من خلال ما يقوم به المدققون الداخليون الأكِفّاء من أنشطة تعمل

---

[1] أنظر في ذلك كل من : –محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، نفس المرجع ، ص: 92.
–أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 2010، ص: 252.
–فريد كورتل، **حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي**، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الاول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق، أيام 15 و 16 أكتوبر 2008 ،ص: 05.

[2] رقية حساني وآخرون ، **آليات حكومة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري** ، مداخلة مقدمة قصد المشاركة في الملتقى الدولي، جامعة بسكرة ، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص: 19.

[3] Amir LOUIZI, Op.cit. P:132 .

[4] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مرجع سابق ، ص– ص: 123– 124.

على زيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين، والتصدي لتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري واكتشافها في الوقت المناسب للحد من تكرارها، فهو بذلك يحسن عمليات المنظمة مما يزيد في تحقيق أهدافها. [1]

ب-الآليات الخارجية لحوكمة منظمات الأعمال

تمثل هذه آليات مختلف الممارسات الراصدة من قِبَل الأطراف الخارجية وأصحاب المصالح للمنظمة، بهدف الحد من التصرفات الإنتهازية للمسيرين وتطبيق أمثل لمبادئ الحوكمة في المنظمة، ومن بين تلك الآليات الكثيرة نذكر:

▪**منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تقوم هذه الآلية المهمة، بتهذيب سلوك الإدارة إذا كانت غير مؤهلة للقيام بمهامها بشكل صحيح،(خاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري)، فالطاقم الإداري الغير كفئ يزيد في تهاون الإدارة التنفيذية عن انجاز واجباتها بالشكل المطلوب، مما يسبب للمنظمة الفشل في منافسة المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عملها، وبالتالي تتعرض للإفلاس.

▪**المدققين الخارجيين:** لهم الدور المهم المستقل في المساعدة على تحسين نوعية، وزيادة الثقة في القوائم والبيانات المالية المنشورة من طرف المنظمة، ومدى مطابقتها للمعايير المحاسبية المعمول بها. بغية زيادة ثقة الجمهور والأطراف ذات المصلحة للمنظمة والحفاظ على مصالحهم.

▪**الإندماج والإكتساب:** إن الهدف من عملية الإندماج والإكتساب هو تحقيق نمو المنظمة، وتوسعها وكذا إعادة هيكلتها، خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من تدني أداء جهازها الإداري، إذ يمكّن الإندماج من السيطرة على سلوك الإدارة أو حتى الإستغناء عن خدماتها الغير كُفأة. [2]

▪**التشريع والقوانين:** تعمل القوانين والتشريعات ضمن هذه الآلية، على حماية حقوق المساهمين والأطراف ذات المصلحة للمنظمة، ضد انتهازية وغموض أداء المسيرين، وتصبح هذه القوانين والتشريعات أكثر إلزامية وتفعيل لمبادئ الحوكمة في المنظمات إذا تبنت إصدارها أجهزة الدولة التشريعية.[3]

سادسا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال

هناك أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة المنظمات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، تتمثل هذه الأطراف في :

1- المساهمون (*Shareholders*)

هم من يقومون بتقديم رأس المال للمنظمة عن طريق تملكهم لأسهمها، مقابل توقع الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.

2- مجلس الإدارة (*Board of Directors*)

وهم من يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما يتمتع هذا المجلس باختيار المديرين التنفيذيين ومراقبة آدائهم للأعمال، أيضا يقوم برسم الاستراتيجيات العامة للمنظمة بما فيها طرق المحافظة على حقوق المساهمين.[4]

---

[1] رقية حسانى و آخرون ، نفس المرجع، ص: 19.
[2] أنظر في ذلك كل من : -رقية حسانى و آخرون ، نفس المرجع ، ص: 20
-أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سابق ، ص :233.
[3] بوالزليفة صابر، مرجع سابق، ص: 51.
[4] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات** ، مرجع سابق ، 2009، ص: 20.

3- الإدارة (*Management*)

الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المنظمة وزيادة قيمتها، ومسؤولة عن الإفصاح والشفافية للمعلومات التي تنشرها للمساهمين، وهي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف، وتنفذ توصيات المجلس والإستراتجيات والأهداف الموضوعة. في نهاية الأمر فهي الجهة المنوطة بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.[1]

4-أصحاب المصالح (*Stakeholders*)

هم مجموعة من الأطراف تجمعهم مصالح مع المنظمة كالعملاء، الدائنين، الموردين والعمال... كل هؤلاء مصالحهم قد تكون متضاربة ومختلفة في أغلب الأحيان. فالدائنين مثلا يهتمون بقدرة المنظمة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بقدرتها على الإستمرار، هؤلاء الأطراف مهمون بالنسبة للمنظمة، فهم الأداة المحركة لها والذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المنظمة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق استراتيجيات للمنظمة، أما العملاء فهم الطرف الذي يشترى الخدمة أو المنتج وبدونه لا داعي لوجود المنظمة، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة المنظمة لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في المنظمة أهمية العميل. أما إذا أغفل هذا الجانب من قبل المنظمة فهذا دليل على عدم كفاءة النظام الإداري القادر على تسييرها بالطريقة الصحيحة، وبالنسبة للموردين الذين يوفرون للمنظمة المواد والسلع والبضائع الأخرى ، نجد أنها تعتمد اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب، وبالجودة والتكلفة المناسبتين، وأي تأخير في تسليمها ينتج عنه تأخير في عمليات الإنتاج وبالتالي يؤثر على خدمة العميل، أما الممولون كالمصارف والمؤسسات المالية وجميع الأطراف التي تمنح المنظمة التسهيلات الائتمانية، ومنهم الموردون الذين يمنحون للمنظمة مهلة من الوقت للدفع نتيجة الخدمات والسلع التي يبيعونها لها.[2]

المطلب الثاني: قراءة حول تجارب ناجحة عن تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى نموذج عملاق السيارات اليابانية *Toyota* ، في التطبيق الناجح لنظام الحوكمة الذي تبنته، وعملت به على مستوى منظمتها منذ سنوات إلى اليوم.

أولا: نشأة منظمة الأعمال *Toyota* و تطورها التاريخي

تعني كلمة *Toyota* حرفيا حقل الأرز الخصيب، وهي المنظمة الكبري المتعددة الجنسيات لصانعة السيارات، يقع مقرها الرئيسي في اليابان وتعتبر الآن المُصَنِّع الأول للسيارات بالعالم، الذي قارب إنتاج العشرة ملايين وحدة سنويا، وبلغ عدد العاملين بها 316121 عامل، وتبيع في أكثر من 170 دولة حول العالم، تتمركز المنظمة في كل من ناغويا، تويوتا (كِلاهما بمحافظة آيتشي) وطوكيو، وتقوم *Toyota* بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، وتقدم خدمات مالية من خلال فروعها للخدمات المالية، ولها أيضا نشاطات في صناعة الروبوت الإنسان الآلي.

---

[1] Said MSSASSI, **Précis du Management**, **Concepts et Processus de Gestion**, Afrique Orient، 2006, P-P: 34 -35.

[2] أنظر في ذلك كل من: -عدنان قباجة وآخرون، **تعزيز حكومة الشركات في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، فلسطين، 2008، ص: 36.
-Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, **Management des risques pour un Développement durable**, Dunod, Paris, 2009, Paragraphe 01, 03,04, P-P: 208- 209.

كانت بداية تويوتا مع حياكة النسيج 1890م مع الأب ساكيشي تويودا، ثم 1937م قام الإبن تويوتا كيشيرو بتأسيس المنظمة رسميا كمنظمة مستقلة للسيارات، وتم تغيير إسم المنظمة من *Toyoda* إلى *Toyota* للفصل بين أعمال الإبن للسيارات، وأعمال الأب الذي إشتهر بمخترع آلة اليابان والمساهم الأول بحياكة النسيج باليابان.

في سنة 1989م ومع توسع تويوتا وإنتاجها لفرع لكزس الفاخر، أتت الحاجة لشعار جديد وهو الشعار الحالي.

في سنة 1997م اتجهت المنظمة نحو إنتاج سيارات صديقة للبيئة وإقتصادية جدا باستهلاك الوقود، وتم إطلاق أول سيارة هجينة وأفضل مبيعا في العالم وتلاقي نجاحا لليوم هي بريوس، بها محركين أحدهما كهربائي والثاني يعمل بالبنزين.[1]

ثانيا: *Toyota* المثال الجيد للحوكمة الناجحة

تمثل تويوتا نموذجا رائعا لحالة التوازن بين الحوكمة والادارة، الامر الذي ينعكس علي اداءها المتصاعد بشكل ثابت ومستمر منذ عدة عقود، للارتقاء بأداء مجلس الإدارة والحصول على حوكمة بناءة، ومن ممارساتها الناجحة في تفعيل نظام الحكومة نجد:[2]

- فصل منصب رئيس مجلس الإدارة من منصب المدير العام، في حال تولي شخص واحد المنصبين سيحدث تركيز شديد للسلطة وتضعف إمكانية إشراف المجلس على أداء الإدارة؛
- استقلالية لجنة التدقيق واللجان الأخرى وتسهيل وصولها إلي مصادر المعلومات، لكي تتمكن من القيام بعملها علي أكمل وجه؛
- تجنب تناقض المصالح بعدم السماح لعضو بالإدارة أن يصبح عضوا في مجلس الإدارة، وكذلك عدم السماح لمورد أو عضو بمنظمة منافسة أن يصبح عضوا بالإدارة؛
- تدفق المعلومات المتعلقة بالأداء المالي والعملياتي وأي معلومات أخرى يحتاجها مجلس الإدارة، في وقتها دون تأخير وبالدقة والشمولية المطلوبين؛
- عضوية الأعضاء في كثير من المجالس مما يعيق قدرتهم على التركيز على الأولويات وتحد من أداءهم،كما قد ينشا عن ذالك تضارب مصالح؛
- اتبعت تويوتا أسلوب الحوكمة الناجح، وذلك باستخدام النظام الذي يحكم ويوطد العلاقات بين كافة الأطراف الأساسية ذات المصلحة بالمنظمة، فهي تؤمن بأهمية كسب ثقة وإحترام والحفاظ على مصالح الجهات المستفيدة (*stakeholders*)، وإشراك العاملين والموردين في آليات صنع القرار، كما تشرك العاملين في الإدارة والحوكمة؛
- وتتبنى تويوتا أساسا منهاج منظم لبناء القيادات، بحيث تعمل على بناء قدراتهم الإدارية ومهاراتهم القيادية وتشبعهم بقيم تويوتا الإيجابية المتوارثة جيل بعد جيل.

من خلال ما تم ذكره عن نظام الحوكمة ومبادئها، والتجربة الناجحة لـ *TOYOTA* في التطبيق التدريجي والتحسين المستمر لممارساتها في مجال الحكومة، تَبيّن أن تطبيق مبادئ الحكومة في المنظمات ليست جملة من

---

[1] Voir les sites :- http://m.assayyarat.com/forur . consulté le 29/03/2017.
- Soudichift.com/what you didn't know about Toyota. Consulté le 29/03/2017.

[2] أبعاد قيادية، **حوكمة الشركات** – 13– تويوتا المثال الجيد للحوكمة الرشيدة. متاح ضمن موقع www.leadershipdimensions.org consulté le 29/03/2017.

الممارسات العشوائية المفروضة، بل هي ممارسات فعلية تعتمدها المنظمة ضمن إستراتيجيتها ورسالتها، وتنتهجها بالتدريج على كافة المستويات، تجاه كافة أصحاب المصلحة، لتجني من خلال تطبيق الحوكمة التميز في أداءها عن باقي المنظمات المنافسة، وخير مثال لنا في ذلك تجربة عملاق السيارات الأول عالميا *TOYOTA* .

المبحث الثاني: حوكمة منظمات الأعمال في إطار التنمية المستدامة

شغلت قضية التنمية المستدامة إهتمام الكثير من المفكرين، في جل التخصصات العلمية بسبب الآثار السلبية الناتجة عن التنمية المنتهجة خاصة في المجال الصناعي، والتي أثرت بشكل كبير على صحة الإنسان وحياته وحياة الكائنات الحية الأخرى، نتيجة للتلوث الهائل الحادث في التربة والهواء والماء. وتيقن العالم اليوم أكثر من ذي قبل أن المشكلات البيئية والاجتماعية تولدت كنتيجة حتمية للطريقة التي انتهجت لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية في إطار المناهج التنموية المتبعة، مما تطلب التفكير في نوع جديد من التنمية، يراعى شروط المحافظة على البيئة والاستقرار الإقتصادي والاجتماعي في إطار متوازن، وهي ما تسمى بالتنمية المستدامة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة

لم يعد ينظر الى مفهوم التنمية كنموذج تقليدي يستهدف النمو الإقتصادي كما ساد الإعتقاد في القرن العشرين، حيث لم يحقق هذا النموذج النتائج المرضية نحو المجتمع والبيئة، لذلك كان لابد من تنمية مستدامة تحقق النمو الإقتصادي، الإجتماعي وتحافظ على البيئة في آن واحد بما يضمن فرص نمو عادل للأجيال القادمة.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

هي محطات تاريخية مهمة شهدها العالم في مجال التطور من الفكر البيئي المجرد إلى فكر التنمية المستدامة، الذي يتضمن الإرتباط الحتمي للبيئة بالتحولات الإقتصادية والإجتماعية. وأهمها:[1]

1948م: وقد تم في هذه السنة تحديدا، إنشاء ما أطلق عليه الإتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة (*UINC*) "*l'Union internationale pour la conservation de la nature*"

1950م: ترجع جذور التفكير العالمي بشأن التدهور البيئي إلى هذه السنة، حيث نشر(*UINC*) ، أول تقرير حالة البيئة العالمية، هدف هذا التقرير إلى دراسة وضعية البيئة في العالم، وقد أعتبر هذا التقرير رائدا خلال تلك الفترة في مجال المقاربات المتعلقة بالمصالحة والموازنة بين الإقتصاد والبيئة .

[1] Voir et consulter :
-Yveline Nicolas, **DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE**, HAUT CONSEIL DE LA COOPERATION INTERNATIONALE, PARIS, JUIN, 2006, P-P: 07-09. SUR SITE : WWW.HCCI.GOUV.FR.
-Xavier Michel, et autres, Op.Cit, P :33.
-www.Diplomatie.gouv.fr/ar/politique-etrangerede la France/climat/paris-2015-cop21.

1968م: إنشاء نادي روما بمشاركة عدد قليل نسبيا من الأفراد، لكنهم يحتلون مناصب مرموقة في دولهم حيث كان الهدف من إنشاء النادي، معالجة النمو الاقتصادي المفرط وتأثيراته المستقبلية.

1972م: انعقاد مؤتمر ستوكهولم وذلك بحضور *112* دولة عربية، وتم التطرق إلى البيئة والمشكلات التي باتت تهددها.

1979م: الفيلسوف والمفكر الألماني هانس جوناس (*Hanse Jonas*)، يعبر عن قلقه على الأوضاع البيئية في كتابه "**مبدأ المسؤولية**".

1980م: الإتحاد الدولي للحفاظ على البيئة (*IUCN*)، أصدر تقريرا تحت عنوان الإستراتيجية الدولية للبقاء، أين ظهر فيه لأول مرة مفهوم التنمية المستدامة.

1987م: اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تحت رئاسة رئيسة الوزراء النرويجية (*Harlem Brundtland*) تصدر تقريرا بعنوان **مستقبلنا المشترك** "*Our Common Future*"، أين تم طرح ولأول مرة رسميا التنمية المستدامة، كنموذج بديل يراعي شروط تحقيق التنمية الاقتصادية بمراعاة الجانب البيئي, وأنه لا يمكن مواصلة التنمية ما لم تكن قابلة للإستمرار من دون أضرار بيئية، وظهرت جليّا فكرة التنمية المستدامة كمصطلح يهتم بالتوازن البيئي.

1989م: اتفاقية بازل الخاصة بضبط خفض حركة النفايات الخطرة العابرة والتخلص منها، صادقت عليها 150 دولة.

1992م: انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية أو ما يسمى بقمة الأرض في "ريو دي جانيرو" بالبرازيل، ومن أهم النتائج المنبثقة عن القمة: جدول أعمال (أجندة) القرن 21.

1997م: اعتماد بروتوكول كيوتو، يهدف بالدرجة الأولى إلى الحد من إنبعاثات الغازات الدفيئة، والعمل على تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في القطاعات الاقتصادية، والعمل على زيادة إستخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة.

2002م: انعقاد مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة(ريو+10)، في جوهانسبورغ جنوب إفريقيا الذي سلط الضوء على ضرورة تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، وضرورة الحفاظ على التنوع البيولوجي وعلى الموارد الطبيعية.

2005م: أصبح بروتوكول كيوتو حيز التنفيذ، حول تخفيض الانبعاثات المؤدية إلى الاحتباس الحراري.

2007م: خلال الفترة الممتدة بين 03-14 ديسمبر سنة 2007م، انعقد المؤتمر الدولي لمواجهة التغيرات المناخية بمدينة بالي بأندونيسيا، وتمحورت نقاشات هذا المؤتمر حول العديد من المشاكل البيئية الخطيرة، أهمها ارتفاع درجة حرارة الأرض بشكل كبير بسبب الاحتباس الحراري.

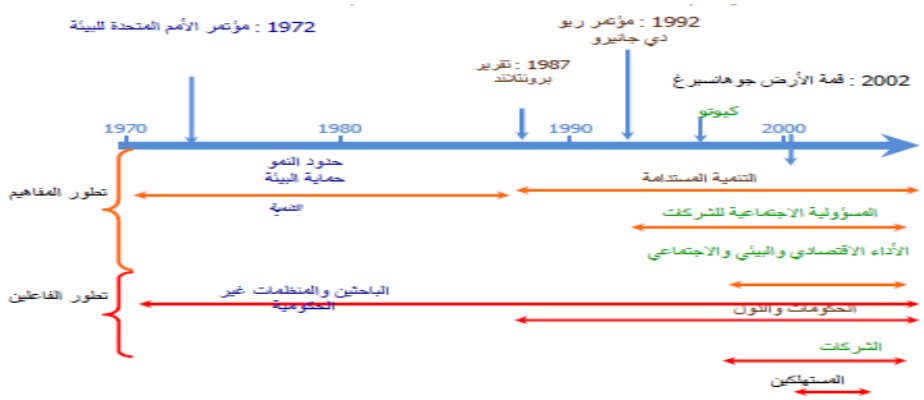
2010م: بعدها بـ 03 سنوات انعقدت قمة المناخ "بكوبن هاغن" سنة 2010م، لتأكد جميع الأطراف السياسية أن حالة البيئة في العالم لازلت في تدهور مستمر، وقد ناقشت قمة المناخ هذه التغيرات المناخية الأخيرة، وكيفية مواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري وكذلك سبل تحقيق تنمية عالمية مستدامة، تراعي الجوانب البيئية في مختلف إستراتيجياتها الكلية والجزئية، لكن هذه القمة لم تخرج باتفاقيات ملزمة كالتي خرج بها بروتوكول كيوتو.

2012م: مؤتمر الدوحة بشأن تغير المناخ، تم الاتفاق بين الاطراف على اجراء تعديل على بروتوكول كيوتو، وإيجاد مسار واضح بشأن تمويل أنشطة مكافحة تغير المناخ، والاستجابة العاجلة لفجوة الانبعاثات الآخذة في الاتساع.

2015م: مؤتمر باريس للبيئة والمناخ، المتمثل في الدورة 21 لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية، بشأن تغير المناخ والدورة الحادية عشر لاجتماع الأطراف في بروتوكول كيوتو، القائم على توصية بتنفيذ برنامج عمل يتيح تقليص التأثير الناجم عن استهلاك الموارد الطبيعية، وانبعاثات الغازات الدفيئة إلى أدنى حد.

يوضح الشكل التالي أهم المحطات التي مر بها تطور مفهوم التنمية المستدامة:

شكل رقم (5.1): المحطات الأساسية لتطور مفهوم التنمية المستدامة



Source : Karen Delchet, Développement durable L'intégrer pour réussir, édition. Afnor, Paris, 2007, p :07

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن تطور مفهوم التنمية المستدامة مرّ بعدة مراحل، أبرزها مرحلة 1987م في تقرير بروتنلاند، وساهم عدد من الفاعلين في ابراز هذا المفهوم، كان أهمهم من البداية الباحثين والمنظمات غير الحكومية .

ثانيا: مفهوم التنمية المستدامة*

1- تعريف التنمية المستدامة

تعددت تعريفات التنمية المستدامة، فثم ما يزيد عن ستين تعريفا لهذا النوع من التنمية، ولكن الملفت إلى النظر أنه لم يستخدم إستخداما صحيحا في جميع الأحوال، عموما ورد مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير لجنة برونتلاند اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987م، وعرفت التنمية في هذا التقرير على أنها " **تلك التنمية التي تلبي إحتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم**"[1]

عرفها دي فرايز بأنها "عملية موازنة للوفاء بالإحتياجات الإنسانية/البشرية، في إطار حماية البيئة الطبيعية من أجل توفير هذه الإحتياجات في الحاضر والمستقبل"[2]

تم تعريفها بأنها " تعبير عن التنمية التي تتصف بالإستقرار، وتمتلك عوامل الإستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها مثل التنمية الإقتصادية، أو التنمية الإجتماعية أو

* سيتم التطرق في هذا التفصيل النظري إلى مفهوم وأبعاد وخصائص التنمية المستدامة بمعالجتها وإسقاطها على المستوى الكلي.

[1] Karen Delchet, Op.Cit, p :05.

[2] غادة علي موسى، **مخاطر غياب الأمن الإنساني على البيئة والتنمية المستدامة**، بحوث وأوراق عمل للمؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان التنمية البشرية وأثارها على التنمية المستدامة، شرم الشيخ ،مصر ، المنظمة العربية للتنمية البشرية، ماي 2007 ، ص: 159 .

الثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية وتقوم بها. فهي تنمية تأخذ بعين الإعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية"[1]

تعرف أيضا بأنها "محاولة الحد من التعارض الذي يؤدي إلى تدهور البيئة، عن طريق إيجاد وسيلة لإحداث تكامل بين البيئة والإقتصاد"[2]

-من خلال التعاريف الواردة، يكون **استنتاج الباحثين** كتعريف للتنمية المستدامة كما يلي:

هي تلك التنمية المتواصلة، الشاملة الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. التي تعتمد على استغلال الموارد الطبيعية (المحدودة) بعقلانية، وفق أسس عادلة والحيلولة دون استنزافها، والتي تفي في مضمونها باحتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار باحتياجات الأجيال المقبلة، آخذة بالاعتبار المحافظة وعدم الإضرار بالبيئة الأم.

2- مبادئ التنمية المستدامة

أفرزت العلاقات الأساسية القائمة بين التنمية من جهة والبيئة من جهة أخرى، إلى تحديد المبادئ التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة، وتمثلت أهمها فيما يلي:

أ- مبدأ الوقاية أو المنع: هو من أهم المبادئ البيئية التي ظهرت في إتفاقيات البيئة العالمية، فهو يتعامل مع إحتمال التأثير البيئي قبل أن يحدث، لأنه من المكلف ومن الصعب تقنيا إصلاح البيئة الطبيعية بعد تدميرها، وينص هذا المبدأ على تطبيق الإجراءات الوقائية والتصحيحية عند المصدر في حالة وجود أخطار، وذلك ببذل الجهد اللازم واستخدام أفضل التقنيات المتوفرة بتكلفة مقبولة اقتصاديا.[3]

ب- مبدأ الملوث هو الذي يدفع: تم تطوير هذا المبدأ أثناء مؤتمر البيئة الإنسانية العالمي بستوكهولم سنة 1972م يعني أن الجهة المسببة للتلوث سواءا كانت منظمة أو مصنع (المرتبط أساسا بالنشاط الإقتصادي) أو حتى دولة، عليها أن تدفع ثمن إصلاح وتنظيف التلوث، مثل المنظمات عليها بتحمل ودفع كلفة العملية الإنتاجية كمعالجة المخلفات.[4]

ج- مبدأ استخدام أسلوب التنظيم عند إعداد الخطط وتنفيذها: يعتبر هذا الأسلوب شرطا أساسيا لإعداد الخطط وتنفيذها في التنمية المستدامة، من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الفرعي ككل.[5]

د- مبدأ المشاركة والتضامن: على الحكومات الاعتماد على مبدأ التعاون من خلال الحوار وتضافر الجهود المشتركة، بينها وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، وتنفيذ تدابير مكثفة للتصدي للمشاكل البيئية. أي الإشراك الكامل للمواطنين عند التصدي لهذه المشكلات بالمشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط المسطرة.[6]

3- أهداف التنمية المستدامة*

---

[1] نوزاد عبد الرحمان الهيتي، **التنمية المستدامة في المنطقة العربية: الحالة الراهنة والتحديات المستقبلية**، مجلة الشؤون العربية، 2006، ص:103.

[2] محمد عبد الكريم علي عبد ربه، محمد عزت محمد إبراهيم غزلان، **اقتصاديات الموارد والبيئة**، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، دون طبعة، 2000، ص:290.

[3] Yvette Lazzeri, **Le développement durable Du concept à la mesure**, L'harmattan, Paris, 2008، P: 23.

[4] وردم باتر محمد علي، **العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة**، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان، 2003، ص :296.

[5] جمال حلاوة، علي صالح ،**مدخل إلى علم التنمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2010 ،ص:32 .

[6] عبد الله خبابة، بوقرة رابح، **الوقائع الاقتصادية "العولمة والتنمية المستدامة "**، مؤسسة شهاب الجامعية ،دون طبعة، الإسكندرية، 2009 ، ص:341.

* للإطلاع أكثر، متاح ضمن موقع الأمم المتحدة أجندة أهداف التنمية المستدامة إلى غاية 2030 www.un.org.sustenebledevelopment .

تعتمد الأهداف العالمية الجديدة رسميا ضمن أجندة التنمية المستدامة 2030م مجموعة من الأهداف الجريئة، كرؤية شاملة، وتحويلية من أجل عالم أفضل. التي أشاد بها الأمين العام (بانكي مون) في مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في سبتمبر2015م، لتحقيق التنمية المستدامة للبشرية والكوكب بحلول عام 2030م، بمشاركة 193 دولة عضوا في الجمعية العامة للأمم المتحدة.

ثالثا: أبعاد التنمية المستدامة وخصائصها

1- أبعاد التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة أبعاد متعددة متكاملة ومتداخلة فيما بينها، وأهم هذه الأبعاد التي يتم التركيز عليها غالبا هي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي.

أ-البعد الاقتصادي: ويندرج تحت هذا البعد:[1]

الحد من تفاوت مستوى الدخل: وتختلف نسبته بين البلدان الغنية والفقيرة، فنجده يرتفع بشكل كبير في الدول النامية. ويقع العبء في تنفيذ الحلول وليس في إيجادها، من هذه الحلول: وجود بنوك للفقراء تساعدهم بقروض بسيطة وميسرة دون فوائد. تحسين فرص التعليم الرعاية الصحية والحصول على الأراضي؛

المساواة في توزيع الموارد: من خلال تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان، من خلال تحقيق فرص متساوية في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية والموارد الطبيعية؛

إيقاف تبديد الموارد الطبيعية والطاقوية: أي تحقيق استغلال أمثل وعقلاني لها، للمحافظة على رأسمال طبيعي مستدام يؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة؛

مسؤولية البلدان الغنية عن معالجة التلوث الذي أحدثته: نتيجة الاستهلاك المتراكم للموارد الطبيعية كالمحروقات؛

تقليص تبعية البلدان النامية: في ظل العولمة والانفتاح الدولي تتحكم الدول الغنية في الأسواق العالمية، حيث تقوم بخفض استهلاك الموارد الطبيعية، مما يؤدي لانخفاض في صادرات هذه المنتجات من الدول الفقيرة، مما يحرمها من إيرادات تحتاج إليها احتياجا ماسا؛

تقليص الإنفاق العسكري: في خضم التطور الهائل في الصناعات العسكرية التي هدفها الأساسي القضاء على البشرية، واللهاث المتسارع وراء الإنفاق العسكري، وتخصيص الميزانيات الضخمة لها التي تعادل ميزانيات دول بأكملها في العالم النامي، فإن تحقيق التنمية المستدامة يلزم جميع تلك الدول تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية إلى الإنفاق على احتياجات التنمية؛

حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: نلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياسًا على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم، أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية.

---

[1] أنظر في ذلك كل من :
-عبد السلام أديب، **أبعاد التنمية المستدامة**، متاح ضمن الموقع الالكتروني www.moroc-ecologie.net/article.php3
-وخالد مصطفى قاسم، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة، 2000، ص-ص :29-31.

ب-البعد الإنساني والاجتماعي: يشير إلى العلاقة بين الطبيعة والبشر، وتحسين سبل الرفاهية، ويعتمد على الجانب البشري بعناصره الآتية:[1]

تثبيت نمو السكان: لأن حدود قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة؛

أهمية توزيع السكان: التقليل من خطورة عدم التوزيع الأمثل للسكان، عن طريق التقليل من توسيع المناطق الحضرية، لأن هذه المدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة المتسببة في تدمير النظم المحيطة؛

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: من خلال إعادة توجيه الموارد وتخصيصها، لضمان الوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية التعليم، الرعاية الصحية والمياه النظيفة...، وفيما وراء الاحتياجات الأساسية كالتنوع الثقافي...

دور المرأة: المرأة هي المدبر الأول للموارد والبيئة، ويعتمد عليها في خلق نشئ صالح يغير مستقبل التنمية والاستثمار والاهتمام بصحة المرأة وتعليمها يعود على التنمية المستدامة بمزايا عديدة؛

العدالة الاجتماعية: وتتضمن العدالة بين الأفراد، والعدالة بين الأجيال، حتى ترسخ فكرة أن ما بين أيدينا من ثروات طبيعية هو ملك لأجيال المستقبل؛

حرية الاختيار والديمقراطية: لا ينفصل المجتمع السياسي عن التنمية المستدامة، فالنمط الديمقراطي في الحكم قاعدة أساسية للتنمية البشرية المستدامة، فالمجتمع الغير قادر على حرية الاختيار والتعبير مقيد، هذا ما يؤدي لإخفاق جهود التنمية نتيجة عدم إشراك المجتمع في القرارات المختلفة.

ج-البعد البيئي: يركز على سلامة وحماية النظم الايكولوجية وحسن التعامل مع الموارد الطبيعية، من خلال:[2]

صيانة المياه: بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، كما تعني تحسين نوعية المياه؛

الحفاظ على الأراضي والغطاء النباتي: من الملاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليص من غلتها، كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات يؤدي إلى تلويث المياه السطحية والجوفية، كما أن هناك مصائد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو البحرية يتم استغلالها فعلا بمستويات غير مستدامة؛

تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية: بأن يتم صيانة ثراء الأراضي في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة، وذلك بإبطال عملية الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الايكولوجية بدرجة كبيرة، وإن أمكن وقفها؛

حماية المناخ من الاحتباس الحراري: ويعني عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية، والتي من شأنها أن تحدث تغييرا في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة، وذلك بالحيلولة دون زعزعة النظم الجغرافية، الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض.

و الشكل الموالي يوضح جيدا ترابط هذه الأبعاد كما يلي:

---

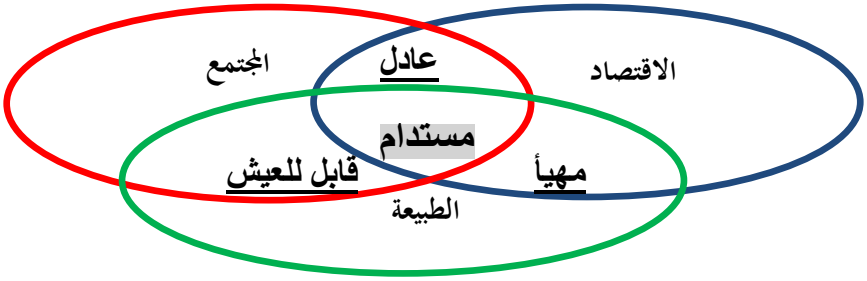
[1] محمد عبد العزيز عجمية ، وعبد الرحمان يسري، **التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومشكلاتها**، الدار الجامعية للطبع والنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 1999.

[2] أنظر في ذلك كل من:

- الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية والاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة"حالة سوناطراك"**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة ورقلة ، 2007 ،ص:36 .(غير منشورة).

-Karen Delchet, Op.Cit, p-p: 37-38.

شكل رقم (6.1): ترابط الأبعاد الثلاثة للإستدامة.



Source : Karen Delchet, Développement durable L'intégrer pour réussir Op.Cit, p: 05.

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن أبعاد التنمية المستدامة متداخلة فيما بينها ومتكاملة إلى درجة كبيرة، وتحقق الاستدامة في مجال تداخل الأبعاد الثلاث، هته الاستدامة التي تسعى جاهدة لتفعيلها وتحقيقها المبادئ والمنظمات الدولية ، وشتى منظمات الأعمال.

2– خصائص التنمية المستدامة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز التنمية المستدامة، ولعل أهمها ما يلي:[1]

- الإنسان هو وسيلة تحقيق التنمية المستدامة وهدفها؛
- أن التنمية المستدامة تختلف عن التنمية بشكل عام كونها أشد تداخلا وتعقيدًا؛
- أنها تقوم على أساس تلبية متطلبات أكثر الشرائح فقرًا، وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم؛
- عناصر التنمية المستدامة الكمية والنوعية لا يمكن فصلها عن بعض، ذلك لشدة تداخل عناصرها؛
- وتتميز كذلك بالبعد الزمني، فهي تنمية طويلة المدى، بالضرورة تقوم على تقدير إمكانيات الحاضر والتخطيط لها لفترة زمنية مستقبلية، يمكن خلالها التوقع بالمتغيرات.

رابعا: الاستدامة على مستوى منظمات الأعمال

إن الإسقاط المباشر لمفهوم التنمية المستدامة (وفق ما جاء به تقرير برونتلاند) في منظمة الأعمال، لا يعطي صورة واضحة لإمكانية تطبيقه والإجراءات اللازمة لذلك، لأنه تعريف شمولي لا يأخذ خصوصية المنظمة بعين الحسابات[2]. لذلك تم ضبط تعريف لاستدامة منظمات الأعمال كالآتي:

الاستدامة بالنسبة للمنظمة هي: "عملية ضمان تنمية عبر مقاربة كلية للأداء، مصانة عبر الزمن تقاوم المخاطر تحترم نظاما صريحا وجليا من القيم، تتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين ضمن منطق تنموي دائم."[3]

في تعريف آخر "هي تطبيق إستراتجيات وأنشطة الأعمال، التي تحقق إحتياجات المشروع وأصحاب المصلحة فيه اليوم، وحماية الموارد البشرية والطبيعة في المستقبل."[4]

---

[1] أنظر في ذلك كل من: –مصطفى طلبة،**الموسوعة العربية للمعرفة من اجل التنمية المستدامة**، دار العربية للعلوم، المجلد الأول، الطبعة الأولى، لبنان، 2006.
–راشي طارق، **الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الإيزو في المؤسسة الإقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة**–، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010–2011 ، ص: 15.(غير منشورة).

[2] عايد عبد الله العصيمي، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان–الاردن، 2015، ص–ص: 55–56.

[3] رابح حميدة، **استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والصينية)**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011 ، ص: 66. .(غير منشورة).

[4] السيد احمد السقا، مدثر طه أبو الخير، **مشاكل معاصرة في المراجعة**، مطابع غياشي، مصر، بدون سنة، ص: 320.

كما عرفت "أنها استراتيجيات التطوير المعتمدة من قبل منظمة الأعمال، لتحقيق هدفين في وقت واحد يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة والثاني توليد الربح."[1]

هذا التعريف إقترن مع التوجهات المعاصرة في النظرة إلى البيئة وحمايتها، وبروز المفاهيم المنسجمة مع التوجهات الإجتماعية، المستندة في جوهرها على المعايير الاقتصادية. فهو يعني من جانب أول أن منظمة الأعمال تسعى إلى الاستجابة لمتطلبات التوازن الايكولوجي للبيئة، باعتبارها مصدر مدخلاتها الأساسي في سلسلة العمليات التي تقوم بها. ومن جانب ثاني تنطلق من كون منظمة الأعمال بمثابة "مواطن"، تحرص على رعاية البيئة، حمايتها وعدم الإضرار بها لكونها جزء من هذه البيئة. بالتوازي مع سعيها الدائم إلى تحقيق الربح باعتباره هدفا استراتيجيا لاستمراريتها.

لذلك فالإستدامة في منظمات الأعمال ترتكز على:[2]

- إشباع مطرد لحاجيات الأجيال الحالية، مع الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، لضمان حق الأجيال المستقبلية؛
- ثلاث مبادئ أساسية وهي :الفعالية الاقتصادية، العدالة، الإنصاف الاجتماعي والمحافظة على البيئة وحمايتها؛
- العنصر البشري باعتباره الغاية والوسيلة في آن واحد؛
- عملية تغيير شاملة ومتواصلة على المستوى الاقتصادي، الإجتماعي والبيئي، التي تتطلب توافق وتكامل كل المطالب.

بالتالي ومن التعاريف، يتبين للباحثين أن مفهوم منظمة الأعمال المستدامة هو: نشاط تلك المنظمات الذي يتحقق من خلال تبنيها لاستراتيجية تشمل الركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي).

1– مبادرات دولية متعلقة باستدامة منظمات الأعمال

حرصا على تفعيل مبادئ التنمية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال، قدمت عدة هيئات دولية مبادرات منها:

أ– المبادئ العشر (الاتفاقية العالمية) لمنظمة الأمم المتحدة

إضافة إلى المبادئ المذكورة، نقوم بإيجاز المبادئ العشر الدولية الإضافية التي أنشأت في جويلية 2000م، والموجهة لمنظمات الأعمال، تقوم عليها الإتفاقية العالمية للأمم المتحدة بمبادرة أمينها العام (كوفي عنان)، حيث تحترم وتوافق المنظمات الموقعة على هذه الإتفاقية، على مراعاة هذه المبادئ في كل ما تقوم به من أنشطة بأي دولة بالعالم:[3]

حقوق الإنسان :المبدأ الأول: يتعين على المنظمات تأييد وإحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم؛

المبدأ الثاني: التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان؛

العمل : المبدأ الثالث: تؤيد المنظمات حرية المشاركة وتعترف إعترافا فعليا بحق المساومة الجماعية؛

المبدأ الرابع: القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل؛

المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال؛

---

[1] Kotler Philip et Armostrong Gary, **Principales of marketing**,11th edition, Prentice-Hall, U.K, 2007, p:643.

[2] غلاب فاتح، **تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة–** دراسة لبعض المؤسسات الصناعية رسالة مقدّمة ضمن متطلّبات نيل شهادة الماجستير مدرسة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص: 86 . .(غير منشورة).

[3] Voir :-Karen Delchet, OP.CIT, p: 10.

- Federe, **3eme Forum Européen pour le Développement durable et une Entreprise Responsable**, Paris, 2004 P: 02. sur les deux sites :www.novethic.fr et www.orse.org.

- Yveline Nicolas, OP.CIT , P: 99.

المبدأ السادس: القضاء على التميز في الوظائف والمهن؛

البيئة: **المبدأ السابع:** يتعين على المنظمات أن تتبنى أسلوبا حذرا عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة؛

المبدأ الثامن: تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية البيئية؛

المبدأ التاسع: التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة؛

محاربة الفساد: المبدأ العاشر: يتعين على المنظمات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد،كالإبتزاز والرشوة..

ب– مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

تقوم هذه المبادئ بتحديد جملة من الأساسيات الخاصة بالتنمية المستدامة، يتم توجيهها لمنظمات الأعمال متعددة الجنسيات، و قد تم صياغة هذه المبادئ سنة 1997م. وتقوم على:[1]

المجال الاجتماعي

▪فيما يخص التشغيل وعلاقات العمل مع منظمات الأعمال، احترام العامل وإعطائه جميع حقوقه كالانضمام إلى النقابات المدافعة عن حقوقهم، عدم تشغيل الأطفال باحترام سن العمل، القضاء على أشكال العمل القسري والعمل بالإكراه، حق التفاوض حول شروط التشغيل وعدم التمييز العنصري عند التشغيل بأي شكل من الأشكال.

▪توفير معلومات حقيقية وصادقة للعاملين عن عمل الهيئة التي يعملون بها، وإعطائهم صلاحية كاملة للدفاع عن حقوقهم، كحقهم في إبداء الرأي حول التغيرات الحاصلة في الأنشطة التي من شأنها التأثير بشكل كبير على معيشتهم؛

▪توفير المكان المناسب للعمل بما يوفره من جميع مقاييس الأمان.

المجال البيئي

▪إقامة وتنفيذ أنظمة بيئية، تشمل كل ما يتعلق بجمع المعلومات الخاصة بتأثير نشاط منظمة الأعمال على محيطها لتحقيق أداء بيئي محسّن وتعزيز الرقابة المنتظمة، للتقدم نحو تحقيق هذه الأهداف؛

▪إقامة برامج للتعديل والسيطرة على الأضرار الصحية والبيئية، نتيجة الأنشطة الممارسة وخصوصا عند وجود تهديد؛

▪المطالبة بالتحسين المستمر للأداء البيئي، من خلال تبني أنظمة وتقنيات تشغيل في جميع الأقسام ومحاولة إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة، وكذا زيادة الوعي لدى المستهلك بها؛

▪إقامة حملات توعوية للعمال لتعلم كيفية مواجهة الأخطار الناتجة عن المواد الخطرة المستعملة في نشاط المنظمة؛

▪المساهمة بتطوير سياسة جماهيرية نافذة بيئيا وناجعة اقتصاديا، كالمبادرات التي تزيد بالوعي البيئي والدفاع عن البيئة.

2–تحديد تطلعات أصحاب المصلحة تجاه المنظمة وفق أبعاد التنمية المستدامة

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المنظمة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هته الأطراف، ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها. كما أنّ إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإلمام بأولويات التعامل معهم، والجدول التالي يبين أهمّ تطلعات أصحاب المصلحة على اختلافهم.

[1] Voir : - OCDE, **les principes direct de l'ocde à l'intention des entreprises multinationales**, 2008, p: 20-22.
- Federe, op.cit, P: 02.
- Yveline Nicolas, op.cit, P: 77.

جدول رقم (2.1): يبين تطلعات واحتياجات مختلف أصحاب المصالح تجاه المنظمة وفق أبعاد التنمية المستدامة*

أصحاب المصلحة	البعد الإقتصادي	البعد البيئي	البعد الإجتماعي
الزبائن/ المستهلكين	- توفير الضمانات - النوعية الجيدة - السعر المعقول	-إستهلاك الموارد أو الثروات - إحترام البيئة -وإتاحة المعلومات	- مراعات الجانب الأخلاقي - تجارة عادلة - إحترام الحقوق الإجتماعية
العمال والنقابات	- عدالة إجتماعية - توفير الأجور و الرواتب (المداخيل)	-إحترام و أمان بيئة العمل الداخلية	- تحفيز،تكوين، تطوير، إستشارة داخلية. تشغيل
الموردين	- علاقة شراكة وتوريد مستقرة وعلى المدى البعيد	-قواعد إحترام المواصفات التقنية	- إحترام القواعد و المتطلبات الأخلاقية و المعنوية
المقرضين	- تعامل إقتصادي دائم - إحتياجات التمويل *B.F.R*	-إدارة المخاطر البيئية و ما يتبعها من تأثيرات مالية	- الإفصاح عن الإحتياجات حسب الترتيب
المساهمين و الملاك	- النتائج المالية المكتسبة. - توزيعات الأرباح والرفع لقيمة السهم.	-الأخلاقيات الإفصاح والشفافية - حسن إدارة المخاطر	- تحسين صورة المنظمة .... - تسيير المخاطر
الحكومة: السلطات العمومية (قانونية ، تشريعية ،تنفيذية)	- المشاركة و المساهمة في الثروة الوطنية والمحلية، - الجباية	-إحترام القواعد والقوانين التنظيمية	- إحترام القوانين التنظيمية فيما يتعلق بشؤون حقوق العمل . - التشغيل
السلطات المحلية والإقليمية كالبلدية..،	- المنظمة دوام (بقاء)	-توفير المعلومات والشفافية -تخفيض كافة الأضرار والفوضى	- الأخذ بجميع المتطلبات المحلية - المشاركة في الحياة الخاصة و التشغيل
المنافسين	- المقارنة المرجعية *Benchmarks*	-إحترام قواعد الحماية للبيئة	- إحترام قواعد المنافسة والأخلاقيات - الإبتعاد عن سياسة الإغراق - الفاعلية في التوظيف
البيئة والمنظمات غير الحكومية والجمهور	- المساهمة في رفاه المجتمع،	-الحد من التلوث	- إحترام القيم. الشفافية.

Source: 3eme Forum Européen pour Développement durable et une Entreprise Responsable. Op.Cit, P :02

3–أهمية الاستدامة بالنسبة لمنظمات الإعمال

إن منظمات الأعمال التي تعمل على إدماج فلسفة الإستدامة، من خلال إحداث تغييرات سواء تعلقت بالسياسات أو العمليات أو المنتجات، يمكنها تحقيق مجموعة من المنافع تتمثل فيما يلي:[1]

خلق ميزة تنافسية: إن النظر إلى عمليات منظمة الأعمال من خلال عدسة التنمية المستدامة، من شأنه أن يخفض التكاليف ويزيد من العوائد، فالمنظمات التي تطور منتجات تقدم حلولا جديدة لمشاكل قديمة، سوف يؤدي هذا التطوير إلى زيادة حصتها في السوق، كما أن إنتاج نفس المستوى من الإنتاج في ظل مدخلات أقل، مع بقاء العوامل الأخرى على حالها، سيكون لها أثر بيئي واقتصادي إيجابي، ويكون له تأثير إيجابي على هيكل التكلفة للمنظمة.

تخفيض المخاطر: إن منظمات الأعمال التي تقوم بإعداد ونشر تقارير الإستدامة، هي المنظمات التي يزيد فيها إحتمال تخفيض مخاطر عدم الإتفاق مع القوانين، وتجنب التهديدات التي قد تترتب على تلويثها للبيئة، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها المالي وسيولتها، وذلك بالمقارنة بالمنظمات التي لا تعد ولا تنشر هذه التقارير.

* سيتم اعتماد هذا الجدول كمرجعية أساسية (محورية) في تصميم الاستبانة المعتمدة في الدراسة .

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، دون طبعة ، الإسكندرية، 2007، ص: 524.

الإحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة: إن عدم إستجابة المنظمات لتحديد التأثير البيئي والإجتماعي والإقتصادي لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، سوف يعرضها لمخاطر جوهرية مما قد يهدد ولاء أصحاب المصلحة، فالمنظمات التي تستجيب الآن، هي تلك التي يمكنها أن تتخذ قراراتها وإختياراتها بنفسها، وإلا ستكون مدفوعة للإستجابة لجمعيات الضغط أو تنصاع لمعايير يضعها الآخرون.

تفعيل حوكمة المنظمات: إن منظمات الأعمال التي تعد وتنشر تقارير عن مقدرتها عن الإستدامة، من شأنها أن ترفع مستوى الإفصاح والشفافية بشأن الأداء المالي والبيئي والإجتماعي، الأمر الذي يعمل على تفعيل الحوكمة بإعتبار أن الشفافية من مبادئ الحوكمة.

المطلب الثاني: إستدامة منظمات الأعمال ومواصفات التقييس

يعتبر موضوع الاستدامة من أكثر المواضيع التي يتم تداولها في مجتمعنا خاصة في قطاع منظمات الأعمال، حيث أن هذه الأخيرة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية، وجدت نفسها في حاجة ماسة لبناء إستراتجية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، بإدماج الأبعاد الإقتصادية الإجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة ضمن الإستراتيجية التي تتبناها.

أولا: الاستدامة الاجتماعية.

ينصرف هذا البعد من الاستدامة في قدرة المنظمة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة، ذلك أن هذه الموارد أصبحت ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، باعتبارها راس المال البشري في شقه المعرفي لهذه المنظمات، لاسيما في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة التي أصبحت هي الأساس في التنافس وأضحى النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية، يفترض على المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها، وتتحمل تجاه هذا المورد المهم تام مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية، إذ تعتبر هذه الموارد محور وأساس العملية الإنتاجية والاقتصادية لأنها بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، قدرة فكرية ومصدر للمعلومات والابتكارات يعوّل عليه بشدة في تسيير المنظمة.

-ولتوضيح الاستدامة الاجتماعية أكثر سيتم التطرق لها من خلال العناصر الآتية:

1- سياسة الصحة والسلامة المهنية

في ظل التعامل الحديث للمنظمات مع القوى البشرية بإعتبارها رأس المال البشري و من أهم الموجودات الإنتاجية (**يشير رأس المال البشري إلى الزيادة في إنتاجية العمل التي تحصل بسبب مستويات التعليم المهارات وتحسين صحة العمال**[1])، فإن الحفاظ عليها وتوفير متطلبات الأمن المهني والصحي لها يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيقها، لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء مواردها البشرية.

أ- مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية

هي الإدارة التي تقع عليها مسئوليات وواجبات الرقابة، التوجيه، التخطيط التنفيذ والمتابعة، لكل ما يتعلق بالأمن والصحة والسلامة المهنية في المنظمة، ووضع القواعد والتعليمات الفنية لضمان سلامه العاملين، الممتلكات

[1] محمد صالح تركي القريشي، **علم اقتصاد التنمية**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الاردن، 2010، ص: 84.

والبيئة. ووضع استراتيجية سواء في برامج التدريب أو التثقيف والوعي، التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء العاملين، ومستوى وضع السلامة المهنيه للوصول إلى معايير الجودة فيها والسلامة المهنية.[1]

فالسلامة المهنية هي حماية كل عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه حوادث العمل وفي مقدمة هذه العناصر العنصر البشري. أما الصحة المهنية فهي حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل في العمل.[2]

كما تعني الصحة والسلامة المهنية توفير بيئة عمل آمنة صحية للحفاظ على ثلاثة من مقومات الأساس لعناصر الإنتاج هي: الإنسان، الآلة والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة، لحماية العنصر البشري من حوادث العمل والأمراض المهنية، وفي نفس الوقت الحفاظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف والضياع، بالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عن ذلك والرفع من الكفاءة الإنتاجية.[3]

من خلال التعاريف السابقة يكون **تعريف الباحثين** كما يلي:

تُعنى إدارة الصحة والسلامة المهنية وتوجه كامل اهتمامها في المقام الأول بالعنصر البشري، فتعمل بشتى الطرق والوسائل على توفير بيئة عمل آمنة صحيا وسليمة مهنيا لكافة مواردها البشرية، وبالموازاة وفي المقام الثاني تحافظ على عناصر الإنتاج الأخرى من احتمالات التلف، بغية تحقيق أهداف المنظمة.

ب– أهداف إدارة أنظمة الصحة والسلامة المهنية

يندرج تحت لواء إدارة الصحة والسلامة المهنية جملة من الأهداف التي لابد من تحقيقها، لان الفشل في تحقيقها يعني الفشل في إيجاد بيئة العمل الآمنة، ومن أهداف هذه الإدارة نذكر ما يلي:

- تحقيق بيئة عمل آمنة خاليه من المخاطر ومحصنة من مصادر المخاطر، والمحافظة على صحة وحياة العاملين؛
- المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمنظمة، والمحافظة على سلامة البيئة؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة، واعتماد المعايير الدولية في السلامة المهنية؛
- الوصول ليس فقط لنشر الوعي في السلامة، بل إلى مرحلة أن تكون ثقافة للفرد وللمنظمة.[4]

ج– أبعاد وإجراءات إدارة الصحة والسلامة المهنية

يمكن تفادي إصابات العمل وحوادثه أو الحد منها على الأقل، من خلال اعتماد إدارة السلامة والصحة المهنية على سياسة إدارية مختلفة الأبعاد:[5]

البعد الهندسي: توفير كافة الظروف المناسبة للعمل، وتوفير الآلات بالمواصفات المناسبة...

البعد الصحي:يفرض ضرورة إجراء التأمين والفحوصات الدورية للعامل، واستعمال أدوات الوقاية المناسبة...

البعد الأمني:يتوجب توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية وتعليمهم أصولها وقواعدها، للحماية من الإصابات...

---

[1] مريم قطوش، **برنامج التاهيل الوظائفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص: 107. (غير منشورة).

[2] أنظر في ذلك كل من : –عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، دار وائل للنشر، دون طبعة، عمان، 2005، ص: 570 .
– محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2004، ص: 185 .
– Xavier Michel, et autres, Op.Cit, P: 149.

[3] عبد الفتاح بوخمخم، علي موسى حنان، مداخلة بعنوان: **أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة henkel الجزائر**، الملتقى الدولي، حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص:02.

[4] http://www.arab-training.com, consulté le 15/03/2017.

[5] بلال مشعلي، **دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، في العلوم الإقتصادية ،جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص–ص: 94-95. (غير منشورة)

البعد التنظيمي: يهدف إلى إيجاد وحدة تنظيمية تتولى توعية القيادات الإدارية بأهمية العلاقات الإنسانية بالعمل.

البعد الخدمي: توفير الخدمات الأساسية التي تخفف من معاناة العاملين، وتوفير المساكن الصحية...

البعد البيئي: ليركز على أهمية حماية البيئة الداخلية للمنظمة من مخاطر الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بها، وتقليل الأضرار التي تحدثها المنظمة في البيئة الخارجية.

د– أهمية إدارة الصحة والسلامة المهنية في المنظمة

إن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الصحة والسلامة المهنية، تنطلق من الأهداف التي تتوخى بلوغها منظمات الأعمال من جهة، ومن جهة أخرى فهناك اعتبارات إنسانية واقتصادية تتلخص في ما يلي:

- **الاعتبار الإنساني**: عُدَّ هذا الاعتبار من أولويات التنمية المستدامة في شقّها الاجتماعي، التي جاءت من أجل تحقيق الرفاه للبشرية، وعُدَّ من أهم الأسباب التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية.[1]
- **الإعتبار الإقتصادي**: يستدعي الاعتبار الاقتصادي ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لما لها من انعكاسات على المنظمة وعلى الاقتصاد الوطني كما يلي:[2]

– **بالنسبة للمنظمة**: يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية آثار عديدة تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المنظمة وارتفاع تكاليف التشغيل المباشرة وغير المباشرة، ، مما يؤثر سلبًا على الكفاءة الإنتاجية في المنظمة وعلى ربحيتها .

– **بالنسبة للاقتصاد الوطني**: إن انخفاض الإنتاج في المنظمات، وزيادة الوقت الضائع، وزيادة تعويضات الحوادث والأمراض، وفقدان اليد العاملة الماهرة والمدربة ...كلها عوامل تؤثر على الناتج الوطني الخام لأي بلد.

2– سياسة الأجور والحوافز

تعتبر الأجور والحوافز أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتوج وترقيته، ليصبح بذلك رخاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

☜سياسة الأجور

الأجر(**wage**) بالمعنى الاقتصادي الواسع، يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي تتحصل عليها الموارد البشرية، وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين.[3]

أ– أهمية الأجور: للأجر أهمية بالغة في عدة جوانب سواءا بالنسبة للأفراد، المنظمة أو المجتمع ككل:

- تستطيع المنظمات من خلال الأجور، استقطاب العمالة الجيدة وجذب الأفراد إلى أعمال بظروف صعبة؛
- إن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد؛
- تعتبر الأجور والقيمة العادلة له، من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والمنظمة؛
- يعتبر الأجر محددا رئيسيا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، وشعوره بالأمن والاستقرار ولأسرته؛[4]

---

[1] عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، ص: 276.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، على موسى حنان، مرجع سابق ، ص: 03.

[3] https://hrdiscussion.com, consulté le 10/02/2017 .

[4] سومر اديب ناصر، **أنظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي سوريا**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003–2004، ص: 15. (غير منشورة).

▪تعتبر مصدر دخل للفرد وتقديرا لمجهوداته المبذولة في العمل وتحفيزا له عن آدائه، ليعمل على تحسينه باستمرار.[1]

ب– أهداف الأجور: تتعدد أهداف الأجور بتعدد الأسس والحاجات الداعية إليها، وأهم هذه الأهداف:

الملائمة: أي تحديد الحدّ الأدنى والحدّ الأقصى الملائم للأجور؛

الإنصاف: فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على أجر عادل، مقابل دوام عمل عادل؛

الضمان: أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة؛

التحفيز: يسعى لجذب والحفاظ على الموارد البشرية، وزيادة الدافعية.[2]

ج– معايير تحديد الأجور: يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

المؤهل العلمي والخبرة: المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة؛

الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور ؛

مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية)، في تحديد الأجر؛

الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس، أجراً يتناسب مع أدائه (نوعا وكما) تبعاً لمعايير محددة بشكل مسبق؛

المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم ؛

الأقدمية: يعد هذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.[3]

☜سياسة الحوافز (التحفيز)

من أهم عوامل النجاح لمنظمات الأعمال، تطبيق نظام خاص للحوافز باعتباره وسيلة وأداة لترغيب الأفراد الذين لهم الدور الأساسي في استمرارية ونجاح نشاط المنظمة، وذلك بتحفيزهم للقيام بالعمل الأكفأ ودفعهم لزيادة المجهود والحفاظ على أعلى مستوى للأداء، وقد تنتهج المنظمة سياسة تحفيزية تكون موجهة إلى جميع العمال، وتعتبر من أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، كالمشاركة في الأرباح بنسبة معينة، وملكية العاملين لأسهم في المنظمة بنسبة محدودة، وإشراكهم بطرح اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج...[4]

أ– تعريف الحوافز

تعرف بأنها: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع الداخلي للفرد ايجابياً، نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين، يتفق مع الأداء الذي تطلبه المنظمة.[5]

وفقاً لهذا التعريف يجب أن نفرق بين الحافز والدافع:

فالحافز خارجي يمكن أن يحرك ويوقظ الدوافع، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان .

وكذلك يمكن أن نفرق بين الحافز والأجر:

---

[1]Anne Marie Alary et autres, **Référence gestion .Management des organisations**, édition Foucher, 1ere édition, Vanves, Paris, 2006, P: 62.

[2]بلوط، حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص: 30 .

[3]Voir: - www.abah.co.uk.Arab British Academy for Higher Education. Consulté le 10/02/2017.
-F.Makhlouf et Mc Belaid, **Initiation à la Gestion des ressources humaines**, Pages bleues, Algerie, 2012, P: 56.

[4] Said MSSASSI, Op.Cit, P-P : 124-126.

[5] Anne Marie Alary et autres, ibid ,P :62

فالأجر ما يتقاضاه الفرد نظير قيامه بعمل أو أداء معين، أما الحافز فهو يأتي بعد الأجر بغرض تطوير الأداء للأفضل. والحافز يعني أيضا منح مقابل عادل للأداء المتميز. [1]

من خلال التعاريف السابقة، يكون **تعريف الباحثين** للحافز كما يلي:

هو ما توفره المنظمة من وسائل ممكنة أو مقابل (مادي أو معنوي)، لحث الموظفين باستمرار على تقديم أفضل ما لديهم في إطار العمل الجيد.

ب– أهداف الحوافز: تهدف نظم الحوافز إلى:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد، للإبداع والابتكار الجديد، ومكافأة الأداء المتميز وتحسين الإنتاجية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب، والاحتفاظ بالعاملين الممتازين.[2]

ج– أهمية الحوافز: تتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، نذكر منها:

- يحقق الاختيار السليم لنظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين، ما يساعد لحل الكثير من المشاكل والشكاوى التي تعاني منها الإدارات؛[3]
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخداماتها أفضل استخدام؛
- تعمل على تقليص كلف الإنتاج، من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شانها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.[4]

3– سياسة التدريب (التكوين) لـدمج العاملين

يحتل التدريب أولوية عظمى في مختلف المنظمات الاقتصادية الحديثة، فهي تنفق أموالاً طائلة من ميزانيتها على تدريب العاملين؛ بغية تحقيق إدماج ناجح للأفراد يمكّنهم من توثيق الانخراط في المنظمة والانسجام مع أهدافها.

تعريف التدريب

يعرف بأنه "تخطيط نشاط يهدف إلي إحداث تغيرات من ناحية مهارات المتدربين، ومعلوماتهم ومعارفهم وآرائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، مما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"[5]

ويعرف بأنه "يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل، من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"[6]، ويختص التدريب ويوجه لطبقة العمال.*

–من التعاريف السابقة للتدريب ، يكون **تعريف الباحثين** كما يلي:

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة– مصر ، 1997 ، ص: 327.

[2] هيثم حسين حكيم، متاح ضمن الموقع www.alruadh.com . Consulté le : 2017/02/10

[3] Anne Marie Alary et autres, Op.Cit, P: 62.

[4] https://hrdiscussion.com/ , Consulté le 10/02/2017.

[5] رشاد أحمد عبد اللطيف، **إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية** ، المكتبة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 22.

[6] أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية** .دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، مصر، 1997، ص: 239.

*للإطلاع أكثر والتوسع يمكن مراجعة: – علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،.دون سنة نشر، ص:346 .

– ويليام ر تريسي، ترجمة سعد أحمد الجبالي، **تصميم نظم التدريب والتطوير**، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص:15 .

التدريب هو مجموع الأنشطة والأساليب التي تتبناها المنظمة دوريا تجاه كافة العاملين، بهدف تحسين سلوكاتهم المهنية وإكسابهم الخبرة المطلوبة، التي تعمل بالتدريج على تحسين أداء الوظائف المنوطة بهم بالشكل المطلوب، في سبيل خدمة أهداف المنظمة.

أ- مصطلحات قريبة من مصطلح التدريب

توجد العديد من المصطلحات القريبة من مصطلح التدريب نوجزها كما يلي:

التعلم، المعرفة، المهارة، الكفاءة، السلوك.[*]

ج- أهمية التدريب: يمكن معالجة أهمية التدريب بالنسبة للعاملين (الأفراد) والمنظمة من خلال:

- يصقل التدريب مهارات العاملين، ويحسن ويرفع كفاءتهم في طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم في سبيل انجاز المهام المطلوبة منهم في اقل وقت وأحسن أداء؛
- إكسابهم خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لشغل مناصب قيادية والارتقاء وتحمل مسؤوليات اكبر في العمل؛
- زيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة للقدرات الجديدة المكتسبة، ما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية؛
- يساعدهم في تحسين قراراتهم، حل مشاكلهم في العمل، وانتمائهم أكثر للمنظمة واستيعاب دورهم بها؛
- إعداد سليم لأجيال قادرة على شغل مناصب قيادية بالمنظمة، تتمتع بكفاءات ومهارات تؤهلها لذلك؛
- مواجهة التغيرات في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي؛
- يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، بما يساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المنظمة؛
- يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، ما يؤدي إلى توضيح السياسة العامة للمنظمة؛
- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد بساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.[2]

د- أهداف التدريب

يهدف بصفة عامة إلى إكساب الأفراد الجدد المهارات التي تتطلبها وظائفهم وإحاطتهم بأهداف الجهاز الذي يعملون فيه، وتنمية المهارات الموجودة لدى قدامى العاملين وتجديد معلوماتهم، ومنه تحسين الأداء وترقيته، ويعبر عن أهداف التدريب بالنتائج الاقتصادية الفنية والإنسانية المرغوبة.[**]

4- أنواع وأساليب التدريب

☜ **أنواع التدريب:** حسب المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب يقسّم التدريب إلى:

---

*للإطلاع أكثر والتوسع يمكن مراجعة:- عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة** ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص: 200.
- سيد محمد جاد الرب،.**السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مطبعة العشري، دون طبعة، السويس- مصر، 2005، ص: 30 .
-Philippe Champy et Christiane Etévé, **Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation**, Ed Nathan université, Paris, 1998, p-p : 82- 948.
-Jean Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, Ed Vuibert, 2ème Ed, Paris, 2001, p: 60.

[2] أنظر في ذلك كل من: - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد واحد وثلاثون، العدد الأول، 2009، ص: 06.
-الطاهر مجاهدي، **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء**، أطروحة دكتوراه الدولة، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص-ص: 33-34. (غير منشورة).
- Anne Marie Alary et autres, Op.Cit, P:61.

** للإطلاع أكثر والتوسع يمكن مراجعة: - الطاهر مجاهدي، مرجع سابق، ص-ص: 52-53.
-F.Makhlouf et Mc Belaid, Op.Cit, P: 68.

أ- تدريب العاملين الجدد

قد يبدو للفرد الجديد العمل مشوبا بشيء من والرهبة، وهذا ما يدعو المنظمة (الموارد البشرية) إلى اتخاذ إجراءات مدروسة تكفل استقبال العاملين الجدد، بهدف إدماجهم (تجنيدهم) في عملهم لزيادة قدرتهم الإنتاجية.[1]

ب- تدريب (تعليم) العاملين القائمين بالعمل

إن العاملين القائمين بالعمل هم الذين يسيرون دفة العمل وقد يلزمهم تدريب متواصل من أجل تنمية مهاراتهم.[2]

ج- تدريب بغرض الترقية والنقل(الترقيع)

عند نقل العاملين أو ترقيتهم إلى مراتب عليا، لابد من أن نفسح لهم الفرصة بالتدريب لازدياد مهاراتهم ومعارفهم.

د- تدريب المدربين (المشرفين)

بتدريب المدربين على القيام بمهام التخطيط وبرامجه، والقيام بتنفيذها ونقل المعرفة والمهارة إلى المتدربين.[3]

☜ **أساليب التدريب:** هناك نوعين الأول موجه لتدريب العمال والثاني موجه لتنمية المسيرين، نوجزها كما يلي:

أ- أساليب تدريب العمال

يتم ذلك من خلال تدريب هذه الفئة من أجل النهوض بالمنظمة وتحسين أدائها، ويتوضح ذلك من خلال:[4]

- **التدريب في مكان العمل:** يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، حيث يمكننا التمييز بين نوعين من التدريب وهما:

التدريب عن طريق عامل قديم: يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة في العمل.

التدريب عن طريق الرئيس المباشر: يتم تدريب العامل في نفس مكان وظروف عمله الواقعية خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يصححون أخطاء المتدرب باستمرار.

- **التدريب خارج مكان العمل:** تلجأ المنظمات لمثل هذا النوع خوفا من أن يؤدي تدريب العمال الجدد إلى أضرار بالأجهزة والمواد وحتى العاملين أنفسهم، وقد يأخذ هذا الأسلوب من التدريب صورا عديدة:

المحاضرة: تعد المحاضرة أسلوب تقليدي في التدريب وشائع الاستعمال لقلة تكلفته وأهميته في توعية المتدربين.

التدريب المهني: يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وخطوات العمل.

دراسة الحالات: تُستخدم أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجَه المتدرب فيها بموقف عملي معين (اختاره المدرب وحضره مسبقا) كظاهرة انخفاض المبيعات، يدرس المتدرب هذه الحالة ويحللها بتحديد أسبابها والحلول الممكنة لها ويحاول الكشف عن المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة المطروحة، لكنها مكلفة.

أسلوب المعلومات المبرمجة: يتم برمجة معلومات تغطي موضوع معين في مجموعة من أشرطة التسجيل أو الفيديو فيتمكن الشريط السينمائي من إيضاح تسلسل مختلف العمليات وبالتالي يصحح المتدرب خطأه بنفسه.

---

[1] ناصر ساعو، **دليل التكوين، دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية**، دار النشر للتعليم والتكوين، دون طبعة، البويرة، 2014، ص:64. متاح ضمن الموقع www.pagesbleues-edition.com

[2] الطاهر مجاهدي، مرجع سابق ، ص: 47.

[3] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1998 ، ص:160 .

[4] هشام بوكفوس، **أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة ، 2005-2006، ص-ص: 82-87.(غير منشورة).

تمرينات المحاكاة (نمذجة السلوك): إذ تعتبر من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفعالية وإن كانت باهظة التكاليف، وإن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

•تقييم فعالية التدريب: إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات، أو معايير كما حددها كيرك باتريك (*Kirk Patrick*) هي:

ردود الأفعال: وتتلخص في التساؤل: ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج وشعوره بالاستفادة منها ؟

التعلم: أو التساؤل: ما هي المبادئ أو المفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب ؟

السلوك: أو بالإجابة عن التساؤل: هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج؟

النتائج: وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل: ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل، وتحسين المهارات، وزيادة الإنتاج ... ؟

تقاس فاعلية التدريب ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، كتخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكمية الإنتاج وجودته، والربحية وتخفيض معدل دوران العمل وتخفيض معدل التظلمات والشكاوى...

ب– أساليب تنمية (تعليم) المديرين والإطارات: يمكن تقسيم أساليب تنمية المسيرين إلى قسمين: [1]

•أساليب التنمية في مكان العمل: يمكن أن تأخذ تنمية المديرين عدة أشكال، لكن الشائعة منها:

التنمية عن طريق الرئيس المباشر: يصلح هذا الأسلوب في تنمية عمليات التفكير للمديرين.

إسناد مهام خاصة: تستخدم العديد من المنظماتأسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال الإجازة.

الاشتراك في أعمال اللجان: أسلوب يمكن المديرين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق الملاحظة.

التنقل بين الوظائف (دورية العمل): من الوسائل الفعالة في توسيع أفق المدير وإكسابه مهارات إدارية جديدة.

•أساليب التنمية خارج مكان العمل: يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها، ومن أكثرها شيوعا:

البرامج الدراسية: يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية.

المؤتمرات وحلقات البحث والندوات: تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات.

دراسة الحالات: تقوم على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارجها في مجالات إدارية متعددة، كالإنتاج أو الشراء...، وتعتبر وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي.

•تقييم عملية تنمية المديرين: يعتبر تقييم برامج تنمية المديرين أكثر تعقيدا من تقييم برامج تدريب العاملين والسبب في ذلك، أن الوظائف الإدارية وظائف غير ملموسة إلى حد كبير ولا يمكن قياسها بموضوعية مباشرة، وهي:

المهارات الفنية: وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل خاصة في بداية الحياة العملية.

المهارات العقلية:وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، وتحديد واختيار أنسب البدائل لحلها.

المهارات السلوكية: وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم وتوجيهه، وكيفية التأثير فيهم.

---

[1] هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص–ص: 92–101 .

ثانيا: الإستدامة الإقتصادية

لطالما كان الهدف الرئيسي لقيام منظمات الأعمال الاقتصادية، هو تحقيق الأرباح من خلال اختيار التوليفات المثلى من عوامل الإنتاج، ضمن بيئة المنظمة (في ظل محدودية الموارد والاتجاه المتزايد للاحتياجات)، فبمجرد قيام المنظمة بوظائفها في الإنتاج والتسويق وتحقيقها للأرباح يعد مساهمة في تحقيق تنميتها الاقتصادية، إلا أن هذه المساهمة (ذات البعد الاقتصادي فقط) لم تعد كافية بمفردها لضمان ديمومة/استدامة المنظمة واستقرارها، وأصبح هذا التوجه الأحادي غير مكتمل المعالم والمتغيرات، خاصة بعد أن أصبحت الأبعاد البيئية احد أهم الضغوط الممارسة على منظمات الأعمال الاقتصادية في توجهاتها العملية، مما غير المفاهيم حول الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد، ليتم صياغتها بأكثر شمولية ضمن الحدود المتداخلة لأبعاد التنمية المستدامة.

– ولتوضيح تحقيق الاستدامة الاقتصادية لمنظمات الأعمال يتم ذلك من خلال:

1– التحول في مضمون الكفاءة الاقتصادية لاستيعاب الاستدامة

تنصرف الكفاءة الاقتصادية إلى أنها أحد الأساليب الإنتاجية التي يتم فيها خلط عوامل الإنتاج بنسب صحيحة، تؤدي إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن مع تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، بشرط تنظيم الإنتاج وفقا لحاجات المجتمع.[1] وتنطوي الكفاءة الاقتصادية أيضا على تجنب الفقد الاقتصادي في استخدام الموارد، أي تجنب استنفاذها دون الحصول على الإشباع الممكن توفيره منها.[2]

وهي خلق حل وسط يوازن بين القيمة الإضافية لناتج الصناعة مع الضرر الإضافي الناجم عن التلوث، وتتطلب الكفاءة في منظمات الأعمال أن تتساوى المنفعة الاجتماعية الحدية مع التكلفة الاجتماعية الحدية لخفض التلوث.[3]

من خلال ما تم التطرق له عن الكفاءة الاقتصادية، يكون **استنتاج الباحثين** كما يلي:

الكفاءة الاقتصادية هي: مجموعة من الأساليب الإنتاجية التي تعتمدها منظمات الأعمال، متمثلة في استغلال مواردها المتاحةّ أفضل وأتم استغلال عقلاني (باعتبارها مدخلات الإنتاج)، لتحقيق أحسن النتائج الممكنة (باعتبارها مخرجات الإنتاج)، بما يحقق أهداف المنظمة في الإستمرار والنمو.

أ– توجهات تخفف من ندرة الموارد الاقتصادية

تتبنى منظمات الأعمال جملة من الاستراتيجيات التقنية للتخفيض من استنفاذ مواردها الإقتصادية، تتمثل في:

زيادة جهود البحث والاستكشاف: ويتجه تأثيرها إلى زيادة حجم الاحتياطات المؤكدة، التي تعتبر مصدر يمد السوق بكميات اكبر من الموارد.

ظهور بدائل اقتصادية جديدة: بما يمكن إحلالها في الاستخدام محل المورد الاقتصادي غير المتجدد.

التطور التكنولوجي: التطور في التقنيات الصديقة للبيئة، حيث المخلفات اقل ما يمكن، اقل استهلاكا للطاقة.

---

[1] محمد عبد المنعم عبد القادر عفر، **الكفاءة الإنتاجية في الزراعة المصرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الزراعية، قسم الإحصاء الزراعي، جامعة القاهرة، 1970، بدون صفحة. (غير منشورة).

[2] صالح السعيد، **الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية، بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم Socothyd**، المركز الجامعي خنشلة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد 12، 2012، ص: 123.

[3] بول .آ. ساموبلسون ، ويليام .د نوردهاوس ، ترجمة هشام عبد اله وأسامة الدباغ – **الاقتصاد**– الطبعة الثانية ، الأردن ، 2006 ، ص: 374.

إعادة التدوير للخردة من المورد بهدف توسيع نطاق استعادة المواد القيّمة، بتصنيفها ورفع خصائصها إلى المستوى الطبيعي من المورد الأصلي، بما يشكل إضافة إلى رصيد اليوم ويخفف من ظاهرة الندرة في المورد، ويعالج مشكلة التلوث وصعوبة التخلص من النفايات والخردة.

2- جودة المنتجات وسلامتها

الجودة هي الملاءمة والقابلية للإستخدام، وهي المطابقة للمواصفات وتحسين الأداء، والإسراع بإشباع احتياجات العميل، غير أن هذا المفهوم يختلف باختلاف النظر إليه من قِبل البائع أو للاعتبارات الإنتاجية.[1]

أ- من وجهة نظر المنتوج: تعني الجودة المطابقة للمواصفات والمعايير المحددة للمنتوج أو الخدمة، والتي يجب أن تخلو من العيوب من أول مرة، والجودة هنا جودة داخلية.

ب- من وجهة نظر البائع: تعني الجودة الأداء الأفضل، أي قدرة المنتوج أو الخدمة على تحقيق الإستخدام النهائي المطلوب منها، كما تعني إنخفاض شكاوى العملاء، والجودة هنا جودة خارجية.

ج-من وجهة نظر العميل: تعني الجودة قابلية المنتوج أو الخدمة لإشباع الإحتياجات المطلوبة الظاهرة أو المحتملة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع، والجودة هنا جودة خارجية.

3- خلق قيمة مضافة إقتصادية مستدامة

كمفهوم بسيط تعرف على أنها عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققها المنظمة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة (أموال خاصة وديون).[2]

أ-أهمية خلق القيمة الإقتصادية المضافة: يمكن تلخيص أهمية القيمة الاقتصادية المضافة في العناصر التالية:[3]

- خلصت كثير من الدراسات التطبيقية، أن القيمة الاقتصادية المضافة لها علاقة بقيمة منظمة الأعمال أكبر من غيرها من المؤشرات الأخرى الأكثر استخدامًا، مثل ربحية السهم الواحد؛
- أنها تعتمد على البيانات والمؤشرات المالية التي يمكن معرفة أيها يجب أن تراقب لزيادة القيمة الاقتصادية المضافة؛
- تعد المقياس الملائم لقدرة الإدارة المالية على توليد الأرباح، من الأصول، أي ما قامت به المنظمة من استثمارات؛
- إمكانية استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المنظمة؛
- يعد أساسًا يمكن الاعتماد عليه في تقدير المكافآت على مستوى الأقسام.

ب-كيفية تحقيق قيمة مضافة إقتصادية مستدامة: يتحقق ذلك من خلال قيام منظمة الأعمال بالآتي:

- تبني مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق التميز وخلق القيمة الإقتصادية المستدامة؛
- الإهتمام بالموارد البشرية والمحافظة عليها، بتوفير كل الظروف اللازمة للوصول إلى النجاعة في أدائهم؛
- تحقيق الرضا المستدام للزبائن، من خلال توفير المنتج وجودته، وإحترام الآجال وتحقيق جودة الخدمات المقدمة للزبائن؛

---

[1] فتيحة حبشي، **إدارة الجودة الشّاملة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 ، ص:24. (غير منشورة).

[2] مفتاح صالح، رزقي محمد، **إستخدام مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 10-11 نوفمبر 2009، ص: 04.

[3] Octave Gélinier et autre, **Développement durable pour une entreprise compétitive et responsable**, ESF éditeur, 3ème édition, Paris, 2005, P-P: 61-62.

▪تبني مفهوم ومبادئ الحوكمة، والعمل بها يضمن أنشطة ووظائف الإدارة؛

▪خلق قيمة مستدامة للمساهمين، من خلال النتيجة المستدامة على رأس المال العامل وتخفيض تكاليفه وإتخاذ قرارات الإستثمار الرشيدة وقليلة المخاطرة؛[1]

▪تبني مفهوم ومبادئ نظام إدارة الموارد الطاقوية وفق معيار ISO50001،كأداة للتميز وخلق قيمة اقتصادية مستدامة.

▪تبني مفهوم ومبادئ نظام الإدارة البيئية كأداة لتحقيق التميز وخلق القيمة الإقتصادية المستدامة؛[2]

▪ معالجة حالات النقص في العمال المهرة الذي أصبح عائقا تجاه انتقال المنظمات إلى اقتصاد أكثر ملائمة للبيئة يتحقق ذلك بقيام المنظمة بتدريب متواصل للعمال تقوم أهدافه على ربط مضمون التكوين بمفهوم الاقتصاد الأخضر[3]

4– سياسات ترشيد استخدام الموارد الاقتصادية والطاقة

أ–توضيح ترشيد الطاقات والموارد في منظمة الأعمال

يتسم ترشيد الطاقات والموارد في المنظمة بأنه نشاط إنساني منظم ومستمر، يهدف بالدرجة الاولى إلى رفع **إنتاجية** الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي، النوعية، إختصار الوقت التكاليف، بإستخدام الأساليب العلمية الحديثة لذلك فالترشيد الإقتصادي للطاقات والموارد يتجلى في الإستخدام الهادف والمنتج لكل المعارف والوسائل التي توفرها التكنولوجيا، لرفع مستوى الأداء الإقتصادي والحفاظ على إستمراريته لتتمكن المنظمة من الوصول لأهدافها المحددة.[4]

ب– ترشيد الطاقات والموارد بمنظمة الأعمال: تتبنى منظمة الأعمال ترشيد مواردها الاقتصادية والطاقوية بـ :

▪البدء بمعالجة مشكل نضوب الموارد والإجهاد البيئي والأثر الناتجة عنهما؛

▪إتباع استراتيجيات ناجحة في استخدام الموارد الطبيعية ومصادر الطاقة الناضبة من خلال:

–استهلاكها وعدم استنفاذها بما يترك للأجيال القادمة فرص استخدمها والتمتع بها كمورد هو ملك لجميع الأجيال؛

–العمل على إيجاد بدائل لها وضبط معدلات استهلاكها؛

–توفير التكنولوجيا ذات التكلفة الاقتصادية المقبولة والملائمة، لاستهلاكها واستخدمها وبكفاءة.[5]

ثالثا: الإستدامة البيئية

تعد مراعاة الجوانب البيئية في الاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل للمنظمات ، ركيزة أساسية بل إجبارية لزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها بما يضمن بقائها في سوق الأعمال، لكن مع تزايد نشاط الكثير من المنظمات خارج قيد البيئة تولّد عن ذلك تهديدا حقيقيا لكوكب الأرض ورهن مستقبل الجيل الحالي القادم في الحصول على حياة آمنة مما ولد توجها نحو تحقيق الاستدامة البيئية من خلال استجابة المنظمات الاقتصادية لمسؤوليتها تجاه المجتمع، الذي يتطلع إلى كوكب اخضر وآمن بتفعيل دورها تجاه البيئة.

– ولتوضيح الاستدامة البيئية أكثر سيتم التطرق إليها كما يلي:

---

[1] راشي طارق، مرجع سابق، ص:76.

[2] Roger Frost, **Sur la voie de la Durabilité** : **Environnement**, **économie**, **société**, Paris, 10 janvier 2012, sur le site : bird@iso.org.

[3] مؤتمر العمل الدولي جنيف، **التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء**، التقرير الخامس، الطبعة الأولى، الدورة 102-2013، ص: 17. متاح ضمن الموقع: www.ilo.org/publns

[4] أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص– ص: 09-10.

[5] أبو طاحون عدلي علي، **إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة**، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، القاهرة، 2003، ص–ص:157-158.

1– الإدارة البيئية

تعرّف بأنها "نسق إداري متكامل، يتحقق من خلال التزام الإدارة العليا بتطبيقها لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التعرف الصحيح على الموارد المتاحة والتخطيط السليم، لاستعمالها في ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية والحفاظ على صحة أفراد المجتمع. كما أن الإدارة تحقق الإنتاج الأنظف للحد من تلوث النشاطات الصناعية، الزراعية، التجارية والخدماتية، ضمانا رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية، وامتدادا لما اقره مؤتمر (ريو ديجانيرو) للبيئة والتنمية المستدامة.[1]

وتُعرّف المنظمة الدولية للتقييس (*ISO*) الإدارة البيئية على أنها:"جزء من النظام الإداري الشامل، الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد، المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها."[2]

من خلال ما تم التطرق له كتعاريف عن الإدارة البيئية، يكون **تعريف الباحثين** لها كما يلي:

هي فرع متكامل من الهيكل التنظيمي للمنظمة، مزود بالوسائل المادية والطاقات البشرية اللازمة، يُعنى في مضمون أهدافه بتفعيل مبادئ الجانب البيئي للمنظمة والحفاظ عليه، من خلال جملة من الوظائف والنشاطات المحددة للقيام بذلك.

أ– مبادئ الإدارة البيئة: هي مجموعة متكاملة من المبادئ التي تعتمدها منظمات الأعمال لمحافظتها على البيئة:[3]

- وضع الإدارة البيئية ضمن أولويات العمل؛
- تضمين جميع القضايا والشؤون البيئية بكل دورات حياة المنظمة ومنتجاتها المختلفة من مرحلة الإنشاء لمرحلة التشغيل؛
- التأكيد على أهمية الحفاظ على الموارد والجوانب الخاصة بمنع التلوث والحد من توليد المخلفات؛
- تدعيم التزام إدارة المنظمة ومساهمات العاملين بها، في الحفاظ على البيئة، بهدف تفعيل ثقافة البيئة؛
- المبادرة بوضع خطة تعمد على سياسة بيئية للمنظمات، تعتمد في محتواها على تدابير وقائية علاجية مناسبة.

ب– وظائف الإدارة البيئة

يعد نظام الإدارة البيئية (***E**nvironmental **M**anagement **S**ystem*) أول محاولة شاملة وجادة لجعل البيئة وظيفة من وظائف المنظمة شأنها شأن وظيفة الإنتاج، التسويق والمالية.[4] إلا أن وظيفة البيئة تتميز عن الوظائف التقليدية للإدارة ببعض الخصوصيات المتصلة بالجانب البيئي، والتي يؤدي القيام بها بفعالية بتحسين أداء المنظمة البيئي.[5]

عموما فإن وظائف الإدارة البيئية مستمدة من نظام الإدارة البيئية *ISO14001*، الذي يعمل في إطار حلقة ديمنج للتحسين المستمر(«تخطيط، تنفيذ، فحص، مراجعة»،«***P**lan. **D**o. **C**heck. **A**ct*»)، ويمكّن اعتماد المنظمة التحسين المستمر لوظائف الإدارة البيئية وفق حلقة من تحقيق إدارة بيئية ناجحة.[6] وفق الشكلالموالي:

---

[1] سامية جلال سعد، **مجلة الإدارة البيئية المتكاملة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 05 ماي 2005.

[2] أنظر في ذلك كل من:– نجم العزاوي وعبد الله النقار، **إدارة آليئة نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان–الأردن، 2010، ص: 12.
– برني لطيفة، **دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية –EN.I.CA.BISKRA–** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006–2007، ص: 68. .(غير منشورة).

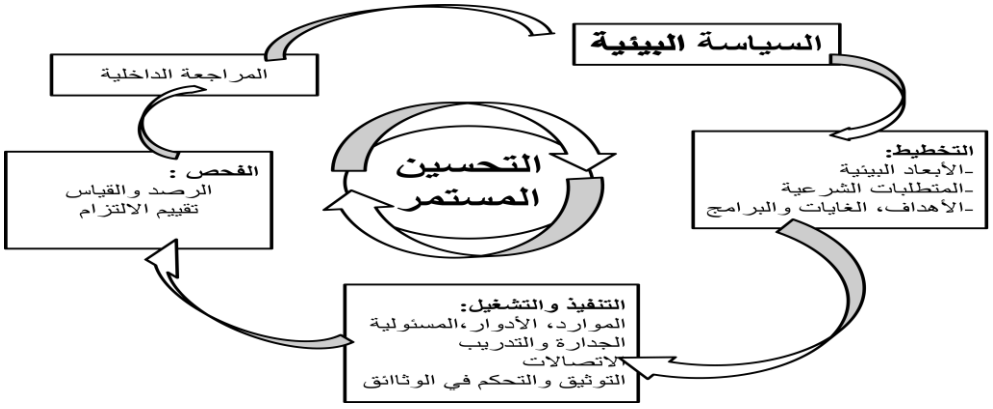
[3] **معايير الأداء المعنية بالاستدامة البيئية والاجتماعية**، عن مؤسسة التمويل الدولية ومجموعة البنك الدولي، 1 جانفي 2012.

[4] نجم عبود نجم، **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان– الأردن، 2012، ص: 314.

[5] يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان–الأردن، 2009، ص– ص: 375–377.

[6] نجم عبود نجم، نفس المرجع ، ص: 316.

شكل رقم (7.1): التحسين المستمر لوظائف الإدارة البيئية وفق حلقة ديمنج *(Deming)*



المصدر: نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، رجع ، ص: 317.

سيتم فيما يأتي القيام سابق بمعالجة مختصرة لمضمون ومكونات هذه الوظائف: [1]

- **السياسة البيئية (*Politique Environnementale*)**: تعطى صيغة علنية باهتمام والتزام كامل المنظمة بالإدارة البيئية والاستفادة من هذه الصيغة كإطار للتخطيط والتنفيذ، يقع على عاتق الإدارة العليا رسم هذه السياسة البيئية، التي تكون بمثابة مبادئ مرشدة للمنظمة بكل وحداتها التنظيمية وأفرادها، ولابد أن تكون سياسة سهلة الفهم وسهلة الدراسة والتنفيذ وتصل لجميع العاملين لتفعيل تطبيقها. وتتضمن هذه السياسة النقاط التالية:

▪إذعان والتزام المنظمة باللوائح والقوانين، ▪التطوير والتحسين المستمر، ▪الوقاية ومنع التلوث.

- **التخطيط البيئي(Plan)**: إن التخطيط مع السياسة البيئية هو جوهر نظام الإدارة البيئية، إذ يعد المرحلة الأولى لانجاز سياسة المنظمة ويكون شاملا لجميع أنشطتها، يتم خلالها وحصر أكثر الجوانب البيئية أهمية، من خلال تحديد الأثر البيئي ومصدره وخطط منع التلوث للتمكن من وضع الخطط البديلة في حالة الفشل، ثم تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها. ومن ثم تطوير الغايات والأهداف البيئية التي تكون قابلة للقياس، ليسهل ترجمة الأهداف إلى واقع مُقاس، وإعداد برنامج عمل تنفيذي يشرح كيفية بلوغ أهداف المنظمة للتمكن من انجازها وفق المطلوب

- **التنفيذ والتشغيل (العمليات) (Do)**: تشمل هذه المرحلة ضمنيا جميع أنشطة ووظائف المنظمة، وتتمثل في وضع هيكل واضح لنظام الإدارة البيئية، يضمن بأن كافة العاملين على علم بمسؤولياتهم وكيف تؤثر العمليات اليومية للمنظمة على البيئة، وتتضمن مرحلة التنفيذ والتشغيل العناصر التالية:

ضمان التنظيم والمسؤوليات: تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات، وتعميمها لكل الأفراد ذوي العلاقة؛

التدريب والتوعية والكفاءة: التأكد من تدريب العاملين وقدرتهم على تنفيذ مسئولياتهم البيئية، لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم في وظائفهم، و تنمية وعيهم البيئي بنظام الإدارة البيئية ووظائفه؛

---

[1] أنظر في ذلك كل من : -برني لطيفة، مرجع سابق، ص- ص:77- 84.
-نجم عبود نجم، نفس المرجع ، ص- ص: 367 -370.
- محمد أبو القاسم محمد، **نظم الإدارة البيئية**، جامعة أسيوط، كلية الهندسة، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 29، جويلية 2005، ص-ص:29-41. متاح على الموقع الإلكتروني، www.aun.edu.org , Consulté le:25/02/2017
-Philippe Schiesser, **Eco-conception Indicateurs**, **Méthodes**, **Réglementation**, Editio, DUNOD, Paris, 2011, P- P: 157-171.

الإتصالات: إن المنظمة مطالبة في هذا المجال أن تضع أسلوبا معينا لتلقي وتوثيق والاستجابة والاستعلام بين الأطراف المعنية (داخلية أو خارجية) عن شتى المعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية ذات التأثير الهام وتسجيل قراراتها؛

توثيق نظام الإدارة البيئية: في هذه الخطوة تعمل المنظمة بالمحافظة على معلوماتها مكتوبة، ومحفوظة بشكل ورقي أو الكتروني، بالإضافة إلى جعلها في متناول الجهات المعنية والمستفيدة بشكل مباشر، لفهم عمل نظام الإدارة البيئية؛

مراقبة الوثائق: تعد وثائق المنظمة ذات أهمية بالغة، لذا يجب أن تكون واضحة، مؤرخة ومحفوظة بشكل ملائم؛

مراقبة العمليات: للتأكد من تحقيق التزام المنظمة بسياستها البيئية، فإن عمليات وأنشطة محددة مرتبطة بالجوانب البيئية المهمة يجب مراقبتها، وعندما تكون العمليات معقدة والتأثير السلبي للبيئة محسوس، هنا تبرز أهمية مراقبة الوثائق؛

الإستعداد والتصدي للحوادث الطارئة: بالرغم من أنه من الطبيعي أن تؤدى المنظمات أقصى ما لديها من اهتمام وجهد، إلا أن احتمال الحوادث وبعض حالات الطوارئ تظل موجودة، وبوجود التجهيزات والاستجابات ووضع نظام محكم وخطط للطوارئ، يمكن منع وتقليل الإصابات، وتقليل المؤثرات البيئية السلبية، وحماية العمال والمناطق المجاورة.

- **الرقابة البيئية والتصحيح (الفحص) (Check):** تعد المراجعة(الرقابة) البيئية أداة إدارية تتضمن تقييما موضوعيا، دوريا، موثقا للإدارة البيئية في المنظمة وهيأتها التنظيمية ومعداتها، بهدف حماية البيئة من خلال:

▪عمل إجراءات المراجعة، ▪تحديد معدلات تكرار المراجعة، ▪الاحتفاظ بتسجيلات التفتيش والمراجعة،▪ اختيار وتدريب الأكفاء من المراجعين الذين يمكن أن يكونوا من داخل أو خارج المنظمة، ويتمتعون بصفة الحياد والموضوعية.

- **المراجعة الإدارية (Act):** تُعد مراجعة الإدارة المتطلب الأخير من متطلبات نظام الإدارة البيئة، وتنفذ المراجعة دوريا عن طريق الإدارة العليا للمنظمة، وتعتبر مراجعة الإدارة للنظم البيئية هي مفتاح التطور والتحسين المستمر والتأكد بأن نظم الإدارة البيئية تحقق متطلبات المنظمة. أما المراجعة التي تتم عن طريق الإدارة العليا فتقدم فرص عظيمة لجعل نظام الإدارة البيئية ذا كفاءة وأقل تكلفة، ويجب دائما الحرص على توثيق عمليات المراجعة الإدارية.[1]

يتضح من الشكل أعلاه ان وظائف الإدارة البيئية تعمل بطريقة متسلسلة متكاملة بغية تحسين أداء المنظمة البيئي.

ج– أهمية الإدارة البيئة

لخصت الوكالة الأمريكية للحفاظ على البيئة فوائد المنظمات الإقتصادية، المتأتية من تبنيها للإدارة البيئية في:[2]

تحسن الأداء البيئي للمنظمة: إن إستخدام التخطيط يجنب المنظمة الكثير من المفاجئات، ويساعد على التوقع بالمشكلات البيئية، ويحفز على إقتناص الفرص المتاحة والإيجاد المسبق للحلول؛

يضمن التسيير الأفضل للإلتزامات القانونية البيئية: تساعد الإدارة البيئية المنظمة على إتخاذ كل الإجراءات والتدابير، الكفيلة بتطبيق الإلتزامات والتشريعات القانونية البيئية؛

---

[1] Voir : - Sarah Wiggins et autres, **Durabilité environnementale Répondre aux changements environnementaux et climatiques ROOTS 13** (**R**essources pour les **O**rganisations offrant des **O**pportunités pour **T**ransformer et partager), Tearfund, Paris, 2009, P : 41 sur site .www.tearfund.org , consulté le : 25/02/2017 .
- Samuel YONKEU, **Système De Management Environnemental**, Institut supérieur d'information et de gestion, Douala, du 05 au 10 Septembre 2011, P: 26, sur site: www.sifee.org . Consulté le: 25/02/2017.

[2] أنظر في ذلك كل من: – محمد أبو القاسم محمد، مرجع سابق، ص:03.
–راشي طارق، مرجع سابق، ص: 152.

- Sarah Wiggins et autres, Ibid, P-P: 36-37.

يدعم ويرفع تنافسية المنظمات: من خلال إتباعها للسلوك البيئي الصحيح، كتخفيض تكلفة الطاقة أو الإستغناء عن بعض المواد الكيماوية غير الضرورية، يؤدي إلى الزيادة الفعلية في الأرباح، التي يمكن إستغلالها في عمليات التوسعة أو في التوزيع على حملة الأسهم، أو لتحفيز المنظمة الإقتصادية في الدخول لبعض الأسواق العالمية ؛

تحقيق وفورات في التكاليف: يوفر نظام الإدارة البيئية للمنظمة العديد من البدائل لتحسين الأداء، فمثلا إن إدخال وإستعمال تكنولوجيات نظيفة، تؤدي إلى توفير الأموال عن طريق الحفاظ عليها وترشيد إستهلاك الطاقة ومنع التلوث والتخلص من النفايات، مما يساعد على تخفيض تكاليف التشغيل وتحسين الأداء؛

تحسين صورة المنظمة: إن منظومة الإدارة البيئية تحتوي على مؤشرات تساعد في الحكم على مدى تقدم وتنفيذ البرامج البيئية مقارنة بالأهداف الموضوعة، فالتقارير المنشورة والمتضمنة للمؤشرات والنتائج المتحصل عليها، تساعد في كسب الثقة والمصداقية والشفافية لدى الرأي العام، ما يعود بالإيجاب على سمعة المنظمة وجذب المستثمرين؛

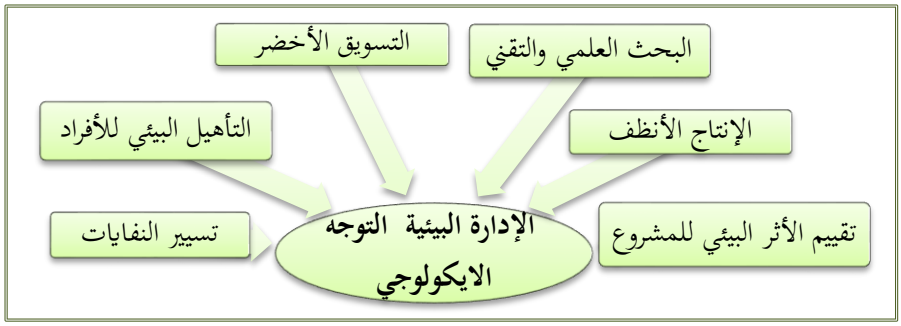
تحسين ظروف العمل للموظفين مما يزيد في إنتاجيتهم: من خلال ضمان بيئة نظيفة، آمنة خالية من الملوثات؛[1]

التقليل من الخسائر المادية والبيئية: خاصة منها الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية.[2]

2-سياسات (آليات) المنظمة في الحد من التلوث

تعمل منظمات الأعمال على تطبيق حزمة متكاملة من آليات العمل، ضمن سياستها البيئية المنتهجة في الحد من التلوث البيئي، موضحة وفق الشكل الموالي:

شكل رقم (8.1): التوجه الايكولوجي للإدارة البيئية



المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على دراسات سابقة.

☜ تقييم الأثر البيئي

يعتبر هذا الموضوع من العلوم الحديثة نسبيا (ظهر سنة 1970م في الو.م.أ)، هته العلوم التي تخضع لعملية تطوير مستمرة نظرا لديناميكية التحولات والتغيرات البيئية في العالم،[3] ويرجع سبب حداثته إلى إن طبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها الربحية، تنبع من التركيز على المسؤولية الاقتصادية التي اعتبرت في البداية كهدف لتحقيق الرفاهية الإنسانية

[1] فاتح مجاهدي، شراف براهيمي، **الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص:12.

[2] الشريف بقة وعبد الرحمان العايب، **قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية- حالة الجزائر**، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 84. متاح ضمن الموقع https://manifestation.univ-ouergla.dz/index.php/fr Consulté le: 20/02/2017..

[3] www.eiay.org. consulté le : 27/02/2017 .

والبيئية، إلا أن هذا الإعتقاد شابه القصور من الناحية الواقعية، مما حتّم ضرورة الأخذ بالمتغيرات الاجتماعية والبيئية في دراسة جدوى المشاريع الاقتصادية كما بينه (*Albonse*).[1]

أ-تعريف تقييم الأثر البيئي

يمكن القول أن تقييم الأثر البيئي"هو دراسة الآثار البيئية للمشاريع والخطط والبرامج، حسب شروط مرجعية معتمدة من الجهات الرسمية"،[2] حيث تتم هذه العملية الشاملة الممنهجة الممثلة في إعداد فعلي للتقارير المطلوبة للحصول على الموافقة على انجاز المشروع في بدايته كإجراء مسبّق لاتخاذ القرارات،[3] إثر ذلك يتم إدخال الاعتبارات البيئية في جميع مراحل انجاز هذا المشروع، بالتعرف عن آثاره السلبية للحد منها والايجابية بالعمل على تعظيمها فيه.

ب-أهداف تقييم الأثر البيئي: يهدف تقييم الأثر البيئي للمشروع أساسا إلى:

- تحديد المشاكل البيئية الممكن حدوثها والمشاكل التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة؛
- تحديد المزايا والمساوئ للمشروعات ومدى قبولها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تضمين إجراءات الحد من التلوث في خطة الإنشاء والتشغيل، وفحص واختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة
- إشراك الرأي العام وكل الإطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة والتنمية.[4]

☜ الإنتاج الأنظف (Cleaner Production)

نشأت تقنية الإنتاج الأنظف، في الو.م.أ وعدد من دول أوربا في ثمانينيات القرن الماضي، وفعليا في وحدة الصناعة والبيئة التابعة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (*PNUE*).[5] لتحل محل تقنية التكنولوجيات منخفضة أو عديمة النفايات. وتعتبر تقنية الإنتاج الأنظف أكثر شمولا، لأنها تتضمن المنظومة الصناعية برمتها وتمتد إلى المنتج نفسه.

أ- تعريف الإنتاج الأنظف: عرف البرنامج البيئي للأمم المتحدة (*PNUE*) سنة 1990م الإنتاج الأنظف بأنه: "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات، بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة".[6]

ويعرف الباحثين الإنتاج الأنظف بأنه: آلية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية لعملية الإنتاج، وما يرتبط بها من عمليات أخرى على البيئة وصحة المجتمع، وتعمل على رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء البيئي.

ب- فوائد الإنتاج الأنظف:من أهم فوائد الإنتاج الأنظف:

- إيجاد موارد اقتصادية إضافية نتيجة لإعادة تدوير المخلفات في العمليات الصناعية، أو إعادة الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى عوضا عن إتلافها أو هدرها ، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتخفيض في نسبة النفايات؛
- تخفيض الآثار البيئية السلبية والمسؤولية القانونية والمالية الناجمة عنهما؛[7]

---

[1] محمود عباس بدوي، **المحاسبة البيئية** ، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص :57.

[2] رياض حامد يوسف عامر، **تطوير منهجية لتقييم الأثر البيئي بما يتلاءم مع حاجة المجتمع الفلسطيني التنموية والبيئية**، رسالة ماجستير .في العلوم البيئية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2003، ص:07 . .(غير منشورة).

[3] عائشة بن عطا الله، **التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة والضرورة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول، حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات دول شمال إفريقيا، جامعة عمار الثليجي، الأغواط، يومي 06-07 نوفمبر 2012. ص: 12.

[4] صالح العصفور، **التقييم البيئي للمشاريع**، مجلة جسر التنمية، العدد 43 ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص: 03.

[5] كلود فوسلر، بيتر جيمس، ترجمة علا أحمد صلاح، **إدارة البيئة من أجل جودة الحياة**، مركز الخبرات الفنية للإدارة، مصر،2001، ص: 08.

[6] صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، **نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية**، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص: 108.

[7] سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص:231 .

- خفض كمية وسمية الانبعاثات والمخلفات الناتجة عن الصناعات؛
- الاستعمال العقلاني للمواد الأولية خاصة الطاقة والمياه، وزيادة القدرة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج. [1]

ج–مقارنة بين أسلوب الإنتاج الأنظف والأساليب التقليدية للحد من التلوث

يتمثل أسلوب نهاية الأنبوب في مجموعة من التقنيات المعروفة لعلاج النفايات والتلوث الناتج عن عمليات الإنتاج ، كتحويل الغازات إلى سوائل أو النفايات إلى طاقات أخرى، أو استرجاع النفايات والتخلص منها.[2] في حين يعمل أسلوب الإنتاج الأنظف على التقليل والقضاء على النفايات، من بداية العملية الإنتاجية (المدخلات) الى نهاية العملية الإنتاجية (المنتوج والنفايات)، بما في ذلك مرحلة تشكيل المنتوج. والجدول التالي يبين هذه المقارنة:

جدول رقم (3.1): مقارنة بين الإنتاج التقليدي والإنتاج الأنظف

معيار المقارنة	طرق معالجة التلوث –بأسلوب نهاية الأنبوب–	طرق معالجة التلوث –بأسلوب الإنتاج الأنظف–
المنهجية	معالجة النفايات بعد إنتاجها (رد فعل ***Réactif***)	الحد من تلوث النفايات (فعل مسبق ***Proactif***)
النطاق	جزئي	شامل
الأسلوب	تقليدي	تحديث الصناعة . إستعمال التكنولوجيا
البعد الإقتصادي	تكلفة إضافية	توفير في التكاليف

المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص:107.

من الجدول أعلاه يتضح أن طريقة الإنتاج الأخضر تضفي مجموعة متكاملة من المراحل، مقارنة بالطريقة العادية بل أن دورة حياة المنتج ستكون مسؤولة اجتماعيا بمعالجة المدخلات والمخرجات، بحيث لا تؤدي إلى هدر/ تلف بيئي.

يتطلب تطبيق الإنتاج الأنظف، معرفة تامة بطريقة الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة، وتقييم استخدامها، والملوثات الناتجة عن العمليات الإنتاجية. لتشخيص كل المشاكل الممكن حدوثها، والقيام بمعالجتها للحد من تأثيرها على البيئة.

☜ **البحث والتطوير (*R&D*)**

بـات يقال " **كم نحن محتاجين إلى مبدعين أكثر من حاجتنا إلى منظرين**"[3]

تقوم منظمات الأعمال الأكثر نجاحا بالإنفاق المجزي على عمليات (*R&D*) بهدف تحقيق التميز، من خلال خلق وتطوير تقنيات ومنتجات وخدمات جديدة، تتوافق مع متطلبات البيئة الحالية المتسارعة التغيير والتطور.[4]

أ– تعريف البحث والتطوير:

عرّفته منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير بأنه: " العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي، بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة"[5]

وعرف بأنه "اكتشاف معارف جديدة عن المنتجات والعمليات والخدمات، ومن ثم تطبيق تلك المعرفة لخلق منتجات جديدة ومحسنة، والعمل على جعل العمليات، والخدمات تسد احتياجات السوق."[6]

---

[1] **الإنتاج الأنظف**، متاح ضمن الموقع الإلكتروني: http://www.mlae-sy.org /env/directorate/EOA consulté le 25/02/2017.

[2] صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نفس المرجع ، ص– ص: 112– 113.

[3] مجدى المسيرى، **التقاء المعرفة والابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة–التكامل بين المعرفة والابداع–** كلية الهندسة، جامعة الإسكندرية، 2013/03/17، ص: 229.

[4] نادية العارف، **الإدارة الإستراتجية**، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، 2000، ص: 386.

[5] http://www.edu./conference/erplanning/Final Conf /. consulté le : 03/03/2017.

[6] مجدى المسيرى، نفس المرجع ، ص: 134.

من خلال التعاريف السابقة يكون **تعريف الباحثين** كما يلي: "هو الفحص المتعمق الذي يهدف إلى اكتشاف معرفة جديدة، بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج أو عملية جديدة، أو إحداث تحسين جوهري لهما."

ب– اعتماد اقتصاد المعرفة داخل المنظمة في وظيفة (*R&D*)

تعتبر آثار هذا الاقتصاد قليلة جدا على البيئة مقارنة بالاقتصاد الكلاسيكي، الذي يقوم أساسا على تأهيل العنصر البشري بغية إسهامه في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى يهدف للبحث في إيجاد طرق علمية وهندسية تقود لاكتشاف تقنيات جديدة في الصناعة تساهم في تقليل المخاطر البيئية.

وتستطيع المنظمة التحكم في أثار مخرجاتها على البيئة وفق تقنية البحث والتطوير كما يلي:[1]

الاعتماد على تكنولوجيا التحكم في انبعاث الغازات: ركز مصممي العمليات الإنتاجية في الماضي على زيادة كفاءة العمليات الإنتاجية وخفض التكاليف، دون مراعاة التأثيرات السلبية على البيئة المحيطة بالمنظمة، ومع تنبه العالم لهذه المشاكل العويصة خاصة التلوث البيئي بدأ التفكير في كيفية التحكم فيها.

تطوير تكنولوجيا الحد من انبعاث الملوثات: أي منع أو خفض الملوثات أثناء انبعاثها، بإتباع أساليب متنوعة داخل المنظمات الصناعية، وتتطلب تشكيل فريق عمل على دراية بمواقع التلوث والتعرف على طرق التشغيل المناسبة.

الاعتماد على تكنولوجيا البيئة (*technologie environnementale*): التي تهدف أساسا من خلال تقنياتها، إلى إيجاد حلول لمشاكل بيئية تعترض نشاط المنظمة، كتكنولوجيا تطهير المياه الملوثة.

الاعتماد على التكنولوجيا النظيفة (*technologie propre*): التي تعتمد الحلول الوقائية من المصدر (للوقاية من التلوث والهدر في الموارد الطبيعية)، بدل المعالجة المكلفة للنتائج السلبية في نهاية سلسلة النشاط، عكس هذه التكنولوجيا هي (*technologie de bout de chaine*).

إتباع إجراءات عملية البحث والتطوير البيئي: إن عملية البحث والتطوير تبدأ أساسا بجمع المعلومات عن المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة، ثم تقييم وغربلة الأفكار المترجمة إلى مجموعة من الأبحاث تدور في مجملها حول[2]

- أبحاث تهدف للتقليل من التلوث الهوائي، والحد من المخلفات السامة؛
- أبحاث تهدف لإعادة استعمال المخلفات السائلة، ورسكلة المخلفات الصلبة؛
- أبحاث تهدف إلى اكتشاف مصادر جديدة للطاقة النظيفة، واكتشاف منتجات جيدة صديقة للبيئة؛
- محاولة تطوير وتحسين المنتجات الموجودة وطرق الإنتاج السائدة في المنظمة بما يتماشى مع البعد البيئي؛
- أبحاث تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة في التصميم الأولي والنهائي للمنتج أو ما يسمى بالتصميم الأخضر.

---

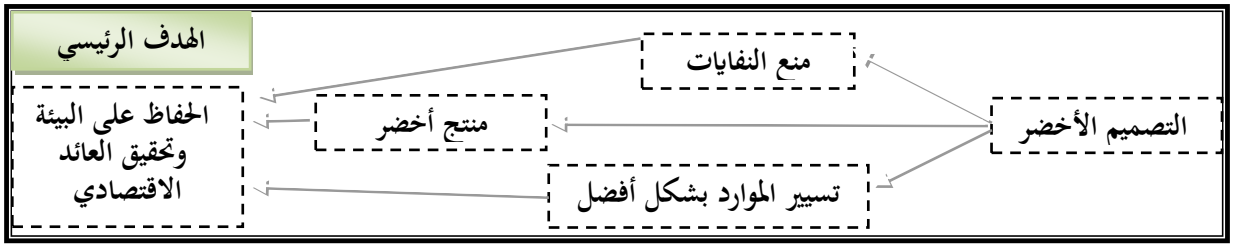
[1]Voir : -Cécile Patris et autres, **L'innovation technologique au service du développement durable**, Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable » Rapport de synthèse, Février 2001 Belgique, P-P : 19- 29, sur site : www.ftu-namur.org. consulté le : 03/03/2017
-Heinz Boni et Dieter Mutz, **Production propre et transfert technologique environnemental**، la Suisse le 01/04/2008 . sur site www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions/**2008.04**/pdf/Boeni, consulté le : 03/03/2017

[2] Heinz Boni et Dieter Mutz, ibid.

التصميم الأخضر للمنتج: هذا التصميم الذي يعتبر قاعدة أساسية في آلية عمل الإنتاج الأنظف، عبارة عن عملية التركيب، المزج والتوليف، التي يكتسب فيها المنتج صفات مميزة، حيث يجب الأخذ في الاعتبار البعد البيئي الأداء التكلفة، السلامة، وتوقعات المستهلكين، وتكون له قابلية وسهولة لإعادة التصنيع، التطوير والاستخدام.[1]

وعن التغييرات التي تجري على خصائص ومواصفات المنتج الأخضر المصمم، فإنها تهدف إلى الحد من انبعاث النفايات أثناء استخدام المنتج أو بعد استخدامه (بعد التخلص منه).[2] كما هي موضحة في الشكل الموالي :

شكل رقم (9.1): الأهداف الإستراتجية للتصميم الأخضر



Source: .http:// www.greends.net/green_designe/

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن النقطة الرئيسية في التصميم الأخضر، تتمثل في الربط وبأقل خسارة ما بين الأهداف البيئية وكل من أداء المنتج ومنفعته الإستعمالية والوظيفية.

☜ **التسويق الأخضر(التسويق المسؤول اجتماعيا)**

أ- التطور الفكري لمفهوم التسويق الأخضر

تزايد اهتمام منظمات الأعمال اليوم بالتسويق الأخضر، بعد أن اتضحت وتطورت مفاهيمه بالتدريج عبر ثلاث مراحل تاريخية رئيسية موضحة كما يلي:[3]

مرحلة المسؤولية الإجتماعية (التسويق الاجتماعي): ظهر التوجه البيئي في بداية الستينيات من القرن الماضي وكان أول من أشار إلى هذا المنحى في دراسة التسويق هو (*Peter Drucker*) بقوله "إن التسويق يتمثل بالعمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال، والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع".

مرحلة حماية المستهلك والتوجه البيئي: تعتبر سنة *1962*م بداية هذه المرحلة ودامت لبداية السبعينيات هدَفت إلى حماية الزبائن من المنتجات الضارة والممارسات السيئة لمنظمات الأعمال، إضافة إلى حفظ حق أفراد المجتمع في العيش في بيئة نظيفة وآمنة، بفضل ضغوط الحركات البيئية والاستهلاكية على منظمات الأعمال لإيجاد حلول عادلة.

مرحلة التسويق الأخضر: أصبح المجتمع أكثر إهتماما بالبيئة وبدأت المنظمات في تعديل سلوكها البيئي، بالسعي نحو تضمين الاهتمامات الاجتماعية والبيئية الجديدة عن طريق العمل بكثير من المفاهيم الحديثة في أنظمتها الإدارية.

ب- تعريف التسويق الأخضر

عرّف (كوتلر وآرمسترونغ) التسويق الأخضر بأنه "الحركة التي تتجه نحو قيام منظمات الأعمال بتطوير منتجات مسؤولة بيئيا"[4]

---

[1] براهمي عبد الرزاق، **واقع التسويق الأخضر وأهميته في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية :دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، الكهربائية ببسكرة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، العلوم الإقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 28. (غير منشورة).

[2] عمر علي اسماعيل، **تنمية الرافدين، إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، العراق، العدد 115، المجلد السادس والثلاثون، 2014.

[3] ثامر البكري و احمد نزار النوري، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص-ص: 38 -42.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 238.

تعريف الجمعية التسويقية الأمريكية (*AMA*) هو: "عملية دراسة النواحي الايجابية والسلبية للأنشطة التسويقية وأثرها على تلويث البيئة واستنفاذ الطاقة".

من التعاريف السابقة يكون **تعريف الباحثين** للتسويق الأخضر كما يلي: "هو مجموعة المعلومات والأنشطة المتعلقة بتطوير وإنتاج منتجات تتوافق والمطالب البيئية، وتهدف إلى نشر مفهوم المنتوج الأخضر لدى المستهلك".

ج- أهمية التسويق الأخضر

إن تبني مفهوم التسويق الأخضر يحقق لمنظمات الأعمال فوائد ومكاسب كبيرة قد تضعها في قمة الهرم التنافسي خاصة مع تزايد الوعي البيئي في السوق بشكل عام. ومن المزايا المترتبة على ممارسة التسويق الأخضر منها: [1]

إرضاء حاجات المالكين: إن منهج التسويق الأخضر يفتح آفاق جديدة وفرص مغرية أمام منظمات الأعمال الممارسة له وبالتالي تحقق زيادة تنافسية بالسوق، ما يؤدي إلى اكتساب سمعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين.

تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات: من خلال التركيز على إنتاج سلع صديقة للبيئة، ما يدفع بمنظمة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، أي التخفيض في مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن هذه العمليات.

القبول الاجتماعي للمنظمة: تحظى المنظمات التي تلتزم وتتبنى فلسفة التسويق الأخضر بتأييد قوي من المجتمع بسبب انسجام أهداف هذه الأخيرة مع أهدافه البيئية، ما يساعد بتوطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين، والمستقبليين.

ديمومة الأنشطة: إن تجنب منظمات الأعمال الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها، بسبب قبول أهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة ودعم عملياتها وأنشطتها.

د- أبعاد التسويق الأخضر: يستند تطبيق مفهوم التسويق الأخضر (المستدام) إلى أربعة أبعاد رئيسية: [2]

وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريبا منها، وهذا يعني أن سعر السلعة يمثل التكلفة الحقيقية بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر .

إلغاء مفهوم النفايات (أو تقليلها): تغير مفهوم النفايات ضمن التسويق الأخضر، فقد أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع دون نفايات أو بالحد الأدنى بدلا من كيفية التخلص منها وذلك برفع كفاءة العمليات الإنتاجية.

إعادة تشكيل مفهوم المنتج: يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها، فضلا عن ضرورة تدوير هذه المنتجات.

جعل التوجه البيئي أمرا مربحا: لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية ولربما مستدامة. والمتمعن في المنافسة السوقية يدرك أن هذا يعتبر منفذاً تنافسياً استراتيجياً.

هـ-المزيج التسويقي الأخضر

عناصر المزيج التسويقي الأخضر هي ذاتها العناصر التقليدية، إلا أن الاختلاف يكمن في أسلوب صياغتها وإدارتها:[*]

المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.

---

[1] سامي الصمادي، **التسويق الأخضر : المعيقات في المنطقة العربية** ، عن الرابط الالكتروني:
http://www. unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan026425.pdf.07 .consulté le : 27/02/2017.

[2] سامي الصمادي، **التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الواحد والعشرين** – مقال منشور متاح ضمن الموقع www.google.com , consulté le 27/02/2017.

[*] للمزيد من التوسع يمكن الأطلاع على المرجع: تامر البكري ، احمد نزار النوري ، مرجع سابق، ص- ص: 88- 91.

☜ **التأهيل البيئي للأفراد**

لا يمكن بناء منظمات أعمال ودية بيئيا بدون أفراد ذوي ميول ايجابية حيال مطالب البيئة، ولتفعيل الحس البيئي لدى الأفراد العاملين بالمنظمة باعتبارهم العنصر المنجز ميدانيا لكافة الأعمال التي ينتج عنها آثار بيئية مهمة فتوكّل هذه المهمة الهامة لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها المسؤولة عن جلب اليد العاملة المؤهلة، تدريبها، ترقيتها وتحفيزها...

أ– سياسة ودور إدارة الموارد البشرية في ظل المسؤولية البيئية للمنظمة الاقتصادية

تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال مسؤوليات جسام، فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة والمشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، وتأتي هذه المسؤولية خاصة وأن وظيفة الموارد البشرية تعتبر ذات ارتباط وثيق بجميع وظائف وأنشطة المنظمة، ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق.

وبالتالي يستلزم على إدارة الموارد البشرية تبني نظام متكامل، لاستقطاب وتكوين وإعداد الكوادر البيئية المختلفة داخل المنظمة، حيث يتم صياغة رؤية واضحة للهيكل الوظيفي الذي يتم بموجبه ترقية هته الكوادر، كما يجب خلق حوافز وظيفية للعاملين في مختلف الأنشطة ذات التوجه البيئي القوي.[1]

كما يتطلب توفير بيئة عمل مريحة للكوادر البيئية داخل المنظمة، وذلك لضمان حركيتهم وحريتهم، حيث ترفع الكوادر البيئية المسؤولة إلى الإدارة العليا نتائج المراجعة البيئية التي من شأنها زيادة وعي المنظمة بتبني **المسؤولية البيئية** في مختلف نشاطاتها المسببة للتلوث.[2]

ب– إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات وظيفة الموارد البشرية: يتم ذلك من خلال تحقيق النقاط التالية:[3]

- جلب العاملين ذوي التوجه البيئي القوي، واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المنظمة؛
- إعداد خطة طويلة المدى تهدف إلى تكوين الإطارات العليا في المنظمة، وتوعيتهم بأهمية مراعاة الجانب البيئي عند وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن الثقافة العامة للمنظمة؛
- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر، وأثرهما الايجابي على سمعة المنظمة في المدى الطويل؛
- وإن لزم الأمر يمكن أن تستعين المنظمة باستشاري خارجي خبير في تنمية المجال البيئي ليعمل بالتوازي مع إدارة الموارد البشرية، على غرس الحس البيئي والتدريب والتشديد عليه لدى العمال ليكون من معايير تقييم ومكافئة الأفراد؛

☜ **تسيير النفايات**

ظهر مفهوم الإنتاج الأنظف أو الحد من التلوث وتقليل المخلفات في دول العالم المتقدم، منذ حوالي ثلاثين عاما عندما بدأت هذه البلدان في وضع القوانين والتشريعات البيئية لحماية البيئة، ومن بين أساليب حماية البيئة ظهور ما يسمى بعملية تسيير النفايات.

---

[1] عبد الله صادق دحلان، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات–** مجلة عالم العمل، العدد 49 ، بيروت، مارس، 2004 ، ص: 110.

[2] Union Syndicale des Travailleurs du Maghreb Arabe (USTMA) et l'Organisation Arabe du Travail, Conférence maghrébine sur **la Responsabilité Sociale de l Entreprise**, Rapport final et recommandations, Tunis 6 -7 mai 2005.

[3] Voir: - Sarah Wiggins et autres, Op.Cit, P : 39.

- www.samehar.wordpress.com/Management_enviro/cultur_enviro/bbp.pdf . Consulté le : 30/02/2017.

- Stéphanie Bertels en collaboration avec Le Réseau entreprise et D-D, **Guide à l'intention des PME**, **Encourager les employés à prendre le virage vert**, Université de Canada, P:01, site : www.nbs.net/fr, Consulté le : 30/02/2017.

فقد **عرّف** المشرع الجزائري عملية تسيير النفايات بأنها " العمليات المتعلقة بجمع النفايات فرزها نقلها، تخزينها تثمينها وإزالتها، إضافة إلى مراقبة العمليات."[1]

أ– التخلص/معالجة النفايات: تتم معالجة النفايات الصادرة عن منظمات الأعمال بعدة طرق منها:

الطمر الصحي: يعد إحدى التقنيات التقليدية والأكثر استعمالا لمعالجة النفايات الصلبة والتخلص منها.

الحرق: وهي تقنية تدمير المواد عن طريق إحراقها، إلا أن هذه الطريقة هي موضوع انتقادات شديدة من طرف الخبراء وذلك للسببين الرئيسيين: تدمير مواد يمكن استرجاعها، وإنتاج غازات ملوثة للهواء.[2]

التحليل البيولوجي: توضع النفايات العضوية من نباتات، بقايا أغذية أو الورق، لإعادة استرجاعها وفرزها في حاويات ليتم تحللها، مع القضاء على العناصر المحدثة للمرض، ينتج بعد ذلك مواد تستعمل كأسمدة للزراعة .

إعادة التدوير واسترجاع المواد: تعد عملية إعادة التدوير واسترجاع المواد ملائمة بيئيا، عندما يكون استهلاك الطاقة والمواد والانبعاثات وتلوث الماء والهواء والتربة اقل منها، أثناء إنتاج مواد جديدة بنفس المواصفات.[3] وقد جعل عدد من المنظمات هذه العملية ميزة تنافسية من حيث:

–الاستفادة من المواد الأولية لأكثر من مرة، وهذا يساهم في حماية الموارد الطبيعية؛

–حماية البيئة والمجتمع من التلوث الناجم عن عشوائية الإتلاف؛

–وتساهم في خلق مناصب عمالة إضافية دائمة، مقارنة بطرق معالجة النفايات الأخرى.[4]

المعالجة البيولوجية والميكانيكية: تتم هذه المعالجة بعد فرز ميكانيكي للنفايات، أي استخراج المواد القابلة للاسترجاع كالمواد الحديدية، البلاستيكية والزجاج، وتتم معالجتها لإنتاج محروقات تستعمل في محارق مصانع الاسمنت... بينما تخص المعالجة البيولوجية باقي النفايات عن طريق التحلل لإنتاج البيوغاز (*Biogaz*) المستعمل كطاقة متجددة.

رابعا: معايير ومواصفات التقييس الدولية والمبادرات المحلية (باعتبارها أداة لتحقيق استدامة المنظمات)

لا يوجد لحد الساعة معيار دولي موحد يشمل كيفية إدارة وتجسيد التنمية المستدامة في المنظمة الإقتصادية فما هو موجود من مواصفات دولياً أو محلياً نستطيع أن نقول أنه يخدم أبعاد التنمية المستدامة كل على حدى ويعمل على تجسيد استدامتها في المنظمات التي تتبناها. البعض منها كمبادرات محلية، والبعض الآخر صادر عن المنظمة الدولية (*ISO*). اين تعتبر منظمة (***I**nternational **S**tandardization for **O**rganization*) التي مقرها بمدينة جنيف السويسرية وتضم عضويتها ممثلين من أكثر من 157 هيئة تقييس وطنية وجهات أخرى، باشرت عملها فعليا بتاريخ 1946/02/23، تعتبر كيان غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات، ومسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال والجوانب الفنية والتقنية، وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين في مختلف الدول، حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مندوبين يجتمعون على شكل

[1] المادة 03 من القانون 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها و إزالتها.

[2] وائل إبراهيم فاعوري، محمد عطوة الهروط، **البيئة حمايتها وصيانتها**، دار المناهج للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان–الأردن، 2003، ص– ص: 119 -120.

[3] Maximilien BRABEC, **Business Model Vert**, **l'économie durable comme stratégie gagnante**, Ed :DUNOD, Paris, 2010, P- P : 167- 168.

[4] مؤتمر العمل الدولي جنيف، مرجع سابق، ص: 36.

لجان تبادل الخبرات والآراء، وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي من جهة.[1] ومن جهة أخرى فمواصفات *ISO* لازالت طوعية وغير ملزمة للآن ويمكن أن لا تظل كذلك، وهذا من ابرز المآخذ حاضرا على هذه المواصفات.[2]

1–المواصفات المعنية بتجسيد الاستدامة الاجتماعية لمنظمات الأعمال

بما أن المورد البشري في الوقت الراهن أصبح الرأسمال الإستراتيجي لمنظمات الأعمال فإن إدارة شؤونه التي تمثل الجوانب الإجتماعية في المنظمة، أصبحت من الأهداف التي تحقق التميز لها، لذا تبنت كثير من الهيئات الدولية وبعض المنظمات الرائدة، مواصفات عدّة لإدارة الجانب الإجتماعي في منظمات الأعمال.

أ–نظام (معيار) الصحة والسلامة المهنية 18001 *OHSAS* وفقا لـ 18000 *ISO*

إن *OHSAS* 18001 (***O****ccupational* ***H****ealth and* ***S****afety* ***A****ssessment* ***S****eries*) إصدار 2007م هو نظام يحدد المتطلبات التي يجب توافرها في أي نظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية بالمنظمة، لتمكين الجهات المطبقة لذلك النظام من التحكم في المخاطر المتصلة بالصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها. وقد ظهر هذا المعيار سنة 1999م، وطرأت عليه مجموعة من التغييرات هدفها التاكيد على الصحة أكثر من مجرد السلامة فقط.[3]

–حيث يعرف نظام السلامة والصحة المهنية *OHSAS18001* **على** أنه" ذلك الجزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يشمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة والتخطيط والأنشطة والمهام والمسئوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد، اللازمة لتطوير وتطبيق وإنشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية." [4]

أين يعتبر حصول منظمة الأعمال على شهادة المطابقة، بمثابة إعتراف دولي بالتزامها بتطبيق كافة النظم المهنية المطلوبة، وما ينجر عنه من ايجابيات كاجتذابها وقدرتها على الاحتفاظ بالكفاءات الماهرة.

–يهدف هذا المعيار إلى وضع نظام للصحة والسلامة ومن شأنه: [5]

- التحسين المستمر لهذا النظام بحيث يفي بالأغراض التي وجد من أجلها؛
- التقليل بأقصى حد ممكن من المخاطر التي يتعرض لها العمال، والأطراف الأخرى المعنية التي تكون عرضة للأخطار التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم في العمل إثر ممارسة المنظمة لنشاطها؛
- إثبات أن هذا النظام قابل للحصول على شهادة مطابقته للمعيار الذي وضع على أساسه ويكون ذلك بعمليات التقويم الذاتي.

ب– معيار المسؤولية الاجتماعية *ISO26000*

---

[1] أنظر في ذلك كل من :– عواطف إبراهيم الحداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص :119.
– نجم العزاوي وعبد الله النقار، مرجع سابق، ص :124.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 309.

[3] أنظر في ذلك كل من:
–Xavier Michel et autres, Op.Cit,.P :207.
–العايب عبد الرحمن، **التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010–2011، ص– ص: 110 – 109. (غير منشورة).
–Federe, Op.Cit, P:03.

[4] عوض سالم الحربي، **عائلة الإيزو التاريخية، المواصفات والمعايير القياسية**، مقال منشور على الرابط http://www.tkne.net/vb/t29821.html

[5] Octave GELINIER et autres, Op.Cit, p: 94.

يعتبر هذا المعيار أداة مهمة لضبط المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهي مبادرة تقوم منظمة *ISO* بوضعها وتطويرها، الهدف من وراءها هو توفير الإرشاد والتوجيه نحو المسؤولية الاجتماعية.[1] وقد تم إصدار هذه المواصفة بشكل رسمي في ديسمبر 2008م إلا أنه تم تأجيل تطبيقها إلى غاية سبتمبر 2010م.[2]

–أما عن نشأة معيار *ISO26000* وتطور مراحله فقد كانت كما يلي:[3]

- بدأ هذا المشروع في 2000م من قبل منظمة المستهلكين، الذين احتجوا على بعض الممارسات للشركات المتعددة الجنسيات وخاصة تلك المتعلقة بشروط العمل؛
- في 2001م بدأت منظمة *ISO* بدراسة جدوى لوضع معايير تعني بالمسؤولية الاجتماعية، وجمع وجهة نظر المعنيين بها.
- سبتمبر 2002م أنشأت مجموعة استشارية لاستشارتهم في تكوين معايير عالمية حول *ISO* للمسؤولية الاجتماعية؛
- فيفري 2003م قامت المجموعة بالبحث في مدى الاستفادة من وضع المعايير العالمية *ISO*، ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة؛
- أفريل 2004م أطلقت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية، تقريرا وتوصيات شاملة تتضمن نظرة عامة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية، ميزت القضايا التي يجب أن تؤخذ في الحسبان من قبل الإيزو؛
- أكتوبر 2004م رفعت *ISO* مقترحا بإنشاء المعايير العالمية الجديدة *ISO26000*، المتضمنة لمعايير المسؤولية الاجتماعية، على أن يتم تطبيقه انطلاقا من سنة 2008م.

وتتعلق أهداف مواصفة *ISO 26000*: [4]

- تفعيل تناول المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، والتعرف على الأطراف المعنية والاشتراك معها؛
- تقديم التوجيه العملي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تعزيز مصداقية التقارير والإدعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية من خلال:
  - التأكيد على نتائج الأداء وتطويره، وزيادة رضا وثقة العملاء؛
  - ترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
  - التماشي مع الوثائق والاتفاقيات إلى جانب مواصفات الإيزو الأخرى القائمة بالفعل، وعدم التعارض معها.

ج– معيار المساءلة الاجتماعية *SA 8000*

بالإضافة إلى ماسبق، يوجد المعيار الدولي *SA8000* (***S****ocial* ***A****ccountability 8000*)، المتخصص في المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، المستند على الاتفاقيات الدولية لمنظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل، أين أطلق في أكتوبر1997م من طرف الوكالة الأمريكية للأولويات الاقتصادية (***C****ouncil on* ***E****conomic* ***P****riorities* ***A****ccreditation* ***A****gency*)، وإعتمده وطوره فيما بعد

---

[1] منظمة إيزو، **المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية**، جويلية، 2006، ص:03.

[2] العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 113.

[3] مريم قطوش، مرجع سابق، ص: 78.

[4] Groupe AFNORE ،**Développement durale–ISO 26000– la norme ISO 26000 en quelques mots**, Paris, 2002, P :01, sur site , www.afnor.fr.

المعهد البريطاني للتقييس سنة 2000م. أما الغرض من حصول المنظمة على شهادة المطابقة لهذا المعيار، فهو إظهار أنها تحترم حقوق الإنسان ومتوافقة تماما مع متطلبات العمل وفق القوانين التي تصدرها المنظمة الدولية، للعمل فيما يخص القضايا الإجتماعية المتعلقة بالتوظيف وظروف العمل والعمل القسري وعمالة الأطفال، وحرية تكوين الجمعيات والنقابات والمفاوضة الجماعية، والسلامة والصحة المهنية والحد الأدنى للأجور، والتمييز والممارسات التأديبية والأوقات المحددة للعمل والتدريب... ويساعد هذه المنظمات في التحسين المستمر لسائر المسائل المذكورة سابقا.[1]

وقد برز هذا المعيار إستجابًة للمطالب التي تنادي بضرورة كبح تجاوزات الشركات المتعددة الجنسيات بالنسبة للعاملين في الدول المستضيفة، التي توفر تكلفة عمالة منخفضة جدًا.[2]

د–المعيار البريطاني *AA1000*

كذلك يوجد على الصعيد المحلي، المعيار البريطاني*AA1000* الذي انشأ سنة 1999م، الموجه أساسا لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وهو نظام تسيير يساعد كل أنواع المنظمات على إشراك وانضمام أصحاب المصلحة في نشاط وحياة المنظمة، حيث يسمح هذا المعيار بقياس الأداء الإجتماعي والأخلاقي للمنظمة ومقارنته مع معايير محددة كأهداف يجب بلوغها، ومن خلال هذا المعيار يمكن للمنظمة تطوير الحوار الفعال والتكامل مع أصحاب المصلحة، لأنه يقوم على أساس المسائلة والشفافية والمراجعة الدورية والمستمرة للتقارير.[3]

2–المواصفات المعنية بتجسيد الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال

إن المنظمة الدولية للتقييس (*ISO*) حُوِّلت من 1946م، صلاحية إنشاء وإصدار مواصفات عالمية متناسقة وموحدة لقطاعات التصنيع والاتصالات والتجارة، في الجوانب الفنية والخاصة بالسلامة، وقد دخلت الايزو في مجال الإدارة بقوة وتأثير واضحين بدءا من إصدار سلسلة *ISO9000* سنة 1987م، كمعايير قياسية موجهة لحاجات الأعمال في مجال الجودة، وفي سنة 1996م، أصدرت سلسلة مواصفات *ISO14000* التي يمكن اعتبارها أول محاولة دولية من اجل إدخال البيئة ضمن اهتمامات الدول والمنظمات معا، هته البيئة التي فرضت كلمتها دوليا في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة، إذ أدركت الدول خطورة التلوث والمشكلات البيئية المعقدة المرتبطة به، والأضرار التي يمكن أن يسببها للموارد الطبيعية والبشرية التي تهدد حياة الكائنات الحية والمجتمع ككل.[4]

أ– المواصفات القياسية للإدارة البيئية*ISO14000* إصدار 2004م

يعتبر هيكل المواصفة *ISO14000* هيكل مثالي شامل في التطبيق العملي لكل المنظمات الكبيرة والصغيرة الصناعية أو الخدمية، الخاصة أو العامة أو الخيرية، في كل قطاعات الاقتصاد الوطني، صِيغَ من اجل بناء نظام الإدارة البيئية وجاء موضحا بخطوات تساعد المنظمة الإقتصادية على تحقيق أفضل أداء بيئي، وعادة ما يشار لهذه المواصفة

---

[1] Nathalie Costa, **Gestion du développement durable en entreprise**, Ellipses Edition Marketing SA, Paris, 2008, P-P: 62-63.

[2] Groupe AFNORE, **développement durable et entreprises**: **un défi pour les managers**, 2eme édition, Paris, 2008, P: 90.

[3] أنظر في ذلك كل من : –راشي طارق، مرجع سابق، ص: 103..

-Federe, Op.Cit, P:03.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 303.

على أنها زورق نجاة مصمم بعناية، وهيكل قوي، وأشرعة متينة تعتبر خطوات تطبيقها كبوصلة تساعد على قيادة الزورق إلى مستقبل التنمية المستدامة من خلال المساهمة في تجسيد بعدها البيئي.

عرفت اللجنة الفنية (207) المتخصصة بتطوير المواصفة *ISO14000* عرفت نظام الإدارة البيئية على انه"جزء من نظام الإدارة الكلي الذي يتضمن الهيكل التنظيمي، نشاطات التخطيط والمسؤوليات، والإجراءات والعمليات والموارد، لتطوير وتنفيذ المراجعة والمحافظة على البيانات البيئية."[1]

وكتعريف احد الاقتصاديين "تعبر هذه المواصفة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين الأنظمة البيئية، التي تخص المنظمات المختلفة على حسب سياساتها وأهدافها، وهي تطبق على جميع المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانيات لتحسين الأداء البيئي، وهي تعمل على تقليل الآثار الناتجة عن المنظمة اتجاه البيئة."[2]

تقسم سلسلة *ISO14000* إلى فئتين واسعتين هما: مواصفات لتقييم المنظمة ومواصفات لتقييم المنتج والعملية الصناعية.

ويعتبر نظام الإدارة البيئية *ISO14001* اصدار2004م الوثيقة الأهم والأكثر شيوعا في مجموعة *ISO14000* فهي مواصفة قابلة (للقياس) أي للتقييم والمراجعة (*Auditable Specification*) بشكل غير ملزم وطوعي، أما الحصول على شهادة فيها، فشهادات *ISO14001* لا تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس (*ISO*) بل يمكن إصدارها للمنظمات الراغبة بذلك من جهات ومكاتب مراجعة وطنية أو محلية لديها ترخيص بذلك.[3]

ويمكن حصر فوائد الحصول على شهادة *ISO14001* فيما يلي:[4]

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج، حيث تحقق المنظمات ذات السلوك البيئي الصحيح ميزة تنافسية على الآخرين في السوق الواعي بدرجة كبيرة بالبيئة؛
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل الفاقد والحد من التلوث؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية، مما يزيد من كسب ثقة الزبون والمستهلك؛
- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالمنظمة، وتحسين صورة المنظمة وأدائها البيئي باستمرار؛
- تحسين قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الحكومية المتخصصة؛
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات؛
- تحقيق نظام إداري متكامل وبشكل متناسق مع الوظائف الأخرى في المنظمة؛[5]
- تزويد المنظمة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.

ولان نظام إدارة البيئة *ISO14000* يتشارك مع نظام الجودة الشاملة *ISO9000* في مبادئ نظام الإدارة، يعتبر هذا التكامل بين هذين النظامين هو الطريقة الفعالة للتخلص من المواد التالفة والخسارة في المنظمة.[6]

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، دار وائل للنشر، دون طبعة، عمان، الأردن، 2002 ، ص: 190.

[2] أنظر في ذلك كل من :- نجم العزاوي و عبد الله النقار، مرجع سابق ، ص: 127.

-عادل عبد الرشيد عبد الرزاق، **نظام الإدارة البيئية و المواصفات ISO 14000، وتطبيقها في الوطن العربي**، ندوة التشريعات والقوانين في حماية البيئة، الشارقة، يومي:07 -11 ماي 2005، ص: 38.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص: 307-310.

[4] محمد صلاح الدين عباس حامد، **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية أيزو 14000** ، دار الكتب العالمية للنشر، دون طبعة، عمان، الأردن، 2006 ، ص:148.

[5] فاتح مجاهدي، شراف براهيمي، مرجع سابق، ص: 15.

[6] فتحي احمد يحي العالم، **نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية-دراسة علمية وتطبيقية**، اليازوري للنشر، دون.طبعة، عمان-الأردن، 2010، ص-ص، 175-176.

3–المواصفات المعنية بتجسيد الاستدامة الاقتصادية في منظمات الأعمال

عملا منها للقضاء على حيرة المنتجين وأصحاب الخدمات، قامت المنظمة الدولية للتقييس بالعمل على تطوير مقاييس أنظمة الجودة، أين اجتمعت لجنة أعضاء المنظمة التي كانت تظم ممثلين عن 91 دولة، وتم اختيار المواصفات القياسية البريطانية *BS5750* لتكون أساسا لوضع المواصفات الدولية، إثر ذلك صدرت مواصفات *ISO9000* في مارس 1987م، التي جاءت لتوحيد وتنظيم ما يجب أن تكون عليه نشاطات نظام الجودة في المنظمات الإنتاجية أو الخدمية، ليس ضمانا لجودة المنتج أو الخدمة فقط بل لضمان جودة التنظيم والإدارة ككل، فجودة النظام والإدارة هي أكبر ضمان للجودة الشاملة للمنتج والخدمة المقدمة على المدى الطويل،[1] ومنح شهادة الجودة لمنظمات الأعمال بمثابة إعلان صريح يؤكد إدارة الجانب الإقتصادي لهذه المنظمات بالجودة المطلوبة دوليا، بما يحقق الكفاءة والفعالية التحسين المستمر لكافة نشاطاتها وأدائها الإقتصادي، وإتقان الأعمال سعيا لإرضاء العملاء وزيادة قدرتها التنافسية.[2]

أ–المواصفات القياسية لإدارة الجودة 9000*ISO* الإصدار الرابع 2008م

كما يقول أحد الباحثين في هذا المجال "أنت لست مجبرًا على تطبيق *ISO9000* لكن بقائك غير مضمون." تقوم المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة مواصفات مجموعة *ISO9000* مرة كل 4–5 سنوات، بحيث يتم التقييم المستمر لنتائج التطبيق العملي لهذه المواصفات، بإدراج تعديلات متتالية تتعلق سواءا بالمصطلحات، المفاهيم التعاريف والبنود المتعلقة بمواصفات هذه المجموعة، بغية التأكد من تطابق وتوافق المنتج النهائي مع متطلبات العميل أو الزبون.[3]

عرفت مواصفات إدارة الجودة *ISO9000* على أنها "توصيف لسلوك إنساني، يشترط إتباع طرق وتصرفات محددة في الإنتاج والإدارة ، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج، لتؤكد أن الإنتاج بدرجة جودة محددة مسبقًا"[4]

وهي أيضا عبارة عن"سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق رغبات وتوقعات المستهلكين."[5]

وتنقسم مجموعة المواصفات الدولية *ISO9000* إلى مواصفات(نماذج) هي: [6]

ISO9004: عبارة عن دليل إرشادي لكيفية تطبيق النظام (الجودة) المناسب لطبيعة العمل؛

ISO9003: عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة؛

ISO9002: هي نظام ضمان الجودة في مجال التصنيع والتركيب للمنتج أو الخدمة دون التصميم؛

ISO9001: عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال التصميم، التطوير، التصنيع، التركيب والخدمات، وهذه المواصفة (تعتبر الأب لأنظمة ضمان الجودة)، هي أكثر نماذج أنظمة ضمان الجودة تكاملا.

وتكمن أهمية تبني العمل بهذه المواصفة *ISO9001* بالنسبة للمنظمة والعملاء والعاملين، فيما يلي:[7]

---

[1] Xavier Michel et autres, Op.Cit, P: 24.

[2] Guy LAUDOYER, **La Certification ISO9000 Un Moteur Pour La Qualité**, Edition d'Organisation, 3eme édition, Paris, 2000, P: 93.

[3] فتحي احمد يحي العالم، نفس المرجع ، ص: 68.

[4] حيدر محمد أمين طرابيشي، **المرشد إلى طريق9000 ISO وتطبيقاته**، دار السلام للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 1999، ص: 31 .

[5] علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9000** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 1995، ص: 91 .

[6] انظر في ذلك كل من : – فتحي احمد يحي العالم، نفس المرجع، ص– ص: 69–71.

- Guy LAUDOYER, Ibid, P: 43.

[7] أنظر في ذلك كل من : –العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص: 101.

- التحسين المستمر لجودة الأداء، وتلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين؛
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق وليس طبقا للافتراضات والتكهنات الشخصية؛
- تعزيز العمل الجماعي وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة؛
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين، ورفع مهاراتهم وقدراتهم، وتقوية الولاء للعمل والمنظمة؛
- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية، والتعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

ب–المعيار الدولي لنظم إدارة الطاقة كأسلوب لتحقيق كفاءة الإستخدام *ISO50001* *

أصدرت منظمة *ISO* في 18 جانفي2011م المعيار الجديد *ISO*50001 بشأن نظم إدارة الطاقة، والذي سوف يوفر المعيار المتكامل لمنظمات القطاع العام والخاص في إطار الإدارة، بغية زيادة كفاءة استخدام الطاقة وخفض التكاليف وتحسين أداء الطاقة عموما، ويقدم هذا المعيار للمنظمات مفتاح خطوات الإدارة لتخفيض استهلاك الطاقة، من خلال الاعتماد على منهج التحسين المستمر الذي يمكن أن يكون فعالا جدا في حالة إدارة الطاقة حيث يمكن تحقيق وفورات مستدامة تصل إلى 15%، ويستهدف التطبيق الواسع لهذا للمعيار في مختلف القطاعات الاقتصادية التأثير على ما يصل إلى 68% من الاستهلاك العالمي للطاقة من خلال، زيادة كفاءة استخدام الطاقة الاعتماد على إعادة التدوير، والاعتماد على تكنولوجيات الطاقات المتجددة.

عن أهمية معيار*ISO50001* ، يعد تطبيق هذا المعيار ذا أهمية بالغة ضمن عملية تحسين إدارة الطاقة كما يلي:

- تزويد المنظمات (الاستخدام، التصنيع، التجارة، المباني، والنقل)...وذلك على مستوى القطاعين العام والخاص بنظام متكامل لإدارة الطاقة، من خلال إدماج كفاءة استخدام الطاقة في مختلف النشاطات والممارسات؛
- خلق إطار للموردين لتشجيعهم على تحسين كفاءة الطاقة، وبالتّالي تعزيز كفاءة استخدام الطاقة في جميع مراحل سلسلة التوريد؛
- توفير منهجية منطقية ومتسقة لتحديد وتنفيذ التحسينات التي قد تسهم في زيادة كفاءة استخدام الطاقة في جميع المرافق؛
- الاستفادة من تقليل استخدام الطاقة من الناحية الاقتصادية (تقليل التكاليف وتوسيع القدرات) .

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال كمدخل لدعم دور الحوكمة في تحقيق استدامة هذه المنظمات

تسعي المنظمات بأن تصبح مواطنا صالحا لذلك وجب عليها، أولا الإلتزام بكافة القوانين المنظمة للمجتمع، ثانيا أداء ما عليها من واجبات تجاه بيئتها ومجتمعها الذي تعمل فيه، وهذا ما يسمى "المسؤولية الإجتماعية". تقوم هذه

–صلاح الدين حسن السيسي، **تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة ISO**، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص–ص: 211 –213.
- Xavier Michel et autres, Ibid, P- P: 184-185.

*للإطلاع أكثر والتوسع أنظر المراجع:
– صباح براجي، **دور حوكمة الموارد الطاقوية في إعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري في ظل ضوابط الاستدامة**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إقتصاد دولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2013، ص–ص:72-74. (غير منشورة).
- Alain Samme , **Energy management**, **How ISO International Standards help UNIDO**, SAC Energy Management Workshop, Beijing, 9-11 April, 2008.

المنظمات بتحمّل تلك المسؤولية ليس فقط لتحقيق سمعة وأرباح، بل للتأكد بعدم إحداث الضرر بالأطراف الأخرى.[1]

أولا: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

وفقا لما جاء واضحا في نص مبادئ (*OCDE*) لحوكمة المنظمات، "... فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تتعامل بشكل عادل مع إهتمامات أصحاب المصالح الآخرين ... وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والإجتماعية ذات صلة في هذا الصدد"، تبرز وتُأكد هذه المبادئ من خلال النص أعلاه، أن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال هي جزء من إلتزام هذه المنظمات بتطبيق حوكمة المنظمات.

1- مفاهيم عن المسؤولية الإجتماعية

أ- التطور التاريخي للمسؤولية الإجتماعية: إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، من خلال رصد المراحل الثلاثة التالية:

مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800م-1920م: كانت المسؤولية الأساسية لمنظمات للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، باعتبار النقود والثروة أكثر أهمية، ورفع شعار(**ما هو جيد لي جيد للبلد**).

مرحلة إدارة الوصاية من أواخر العشرينيات حتى بداية الستينيات: كانت مسؤولية منظمات الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية، ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين فكان اعتبار النقود والثروة مهمة لكن أيضا الأفراد مهمون، أما شعارها المرفوع (**ما هو جيد للمنظمات جيد للبلد**).

مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر: خلال هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا ما يحقق المصلحة الخاصة للمنظمة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار لهذه الفترة (**ما هو جيد للمجتمع جيد للبلد**)،[2]

طَبعت ثمانينات هذه المرحلة حدوث عديد الكوارث المتلاحقة أثّرت مباشرة على البشر وألحقت أضرار بليغة بالبيئة، كان لهذه الكوارث الدور الحاسم في حشد الأصوات كالمنظمات والهيئات الدولية، وسائل الإعلام، الجمعيات ... المنادية كلها بتحمل وتأدية منظمات الأعمال والقطاع الخاص لمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة الذي تتعامل وتعمل فيه.[3]

ب- تعريف المسؤولية الإجتماعية

أورد الباحثون وعديد المنظمات الدولية وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الإجتماعية، نذكر منها:

عرّفها كل من (طاهر الغالبي وصالح العامري) بأنها "إلتزام واجب من جانب منظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة، آخذة بعين الإعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصور يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين والبيئة، شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ليس بالزام قانوني."[4]

---

[1] أحمد علي خضر، مرجع سابق ، ص-ص: 191-192.

[2] نجم عبود نجم، **أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، دون طبعة، 2006، ص-ص: 127-128.

[3] عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص: 21.

[4] غادة عمر أبو ارشيد، **المسؤولية الإجتماعية وأثرها على الأداء –دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، 2006، ص: 12. (غير منشورة) .

عرّفها (*Drucker*) سنة 1977م بأنها "إلتزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه."[1]

عرّفها(*Anderson*) بأنها "الحاجة لتقييم آثار القرارات الشخصية والتنظيمية في إطار نظام إجتماعي متكامل ولا يعني هذا بالضرورة إهمال الربحية، ولكن يجب تحقيق الأرباح بطريقة مقبولة إجتماعيا."[2]

أما البنك الدولي **فعرفها** بأنها "إلتزام منظمات الأعمال بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع ككل، لتحسين مستوى المعيشة."[3]

وعرّفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة بأنها "الالتزام المستمر للمنظمات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين نوعية الحياة، للعاملين وأسرهم والمجتمع ككل."[4]

تعريف الباحثين: من خلال ما تم عرضه من تعاريف للمسؤولية الإجتماعية، يمكن تعريفها على النحو التالي:

هي إلتزام إيجابي طوعي(ليس عمل خيري) لخدمة الإنسان والبيئة، تتبناه منظمات الأعمال بالتكامل مع القطاع الخاص تجاه المجتمع، بهدف تحقيق إستدامة شاملة لهذه المنظمات وتقوية الروابط مع المجتمع، موجهة لأصحاب المصالح على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة (العمال، المسيرين، المساهمين، المستهلكين، الموردين، المجتمع المدني والمجتمع ككل)، وخاضعة لمبادئ وأخلاقيات الأعمال في إطار متداخل الأبعاد إقتصادية، إجتماعية وبيئية.

ج– مبادئ المسؤولية الإجتماعية

تقوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: [5]

القابلية للمساءلة: بأن تتجاوب المنظمة مع عمليات الفحص والتدقيق اللازمة، وتستجيب للمساءلة حول نتائج قراراتها و تأثيرات أنشطتها على البيئة والمجتمع، وكذا الإجراءات التي تعتمدها للحد من الآثار السلبية على البيئة؛

الشفافية في التعاملات: الكشف والإفصاح على نحو (معقول) واضح ودقيق عن البيانات، وتقديم المعلومات الضرورية بطريقة مفهومة لطالبيها من أصحاب المصلحة، في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات؛

السلوك الأخلاقي (الإلتزام بأخلاقيات الأعمال): حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق كافة الممارسات الأخلاقية، المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؛

احترام مصالح الأطراف المعنية: يتوجب على المنظمة أن تحترم وتكون على دراية بمصالح كافة أصحاب المصلحة المتعاملين معها، وتوازن بين المصالح الشرعية لكافة الأطراف المعنية وتتجاوب معها؛

احترام سيادة القانون: من خلال إلتزام المنظمة بكافة للشروط القانونية في إدارة أنشطتها، والتأكد من تسيير علاقاتها ضمن صلاحيات الإطار القانوني؛

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان–الاردن، 2010، ص: 49.

[2] فتحي أحمد ذياب عواد، **إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة**، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان–الاردن، 2012، ص:133.

[3] عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص: 10.

[4] أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، **الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بجامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص: 4.

[5] أنظر في ذلك كل من:

-Darine BAKKOUR, **Etudes et syntheses**, **Un essai de définition du concept de gouvernance**, Laboratoire de recherche Montpellier, Paris, 2013,P :15.

-رابح حميدة، **استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة–دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية–**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص–ص: 73-74. (غير منشورة).

احترام المعايير الدولية للسلوك: بأن تنتهج المنظمة ممارسات عادلة تجاه جميع الأطراف، وتعمّق العلاقات مع المجتمع وتعمل جاهدة على حماية البيئة، وفقا للمعايير المنصوص عليها دوليا في ذلك؛

احترام مبادئ حقوق الإنسان: والمقصود أن تتوافق سياسات عمل المنظمة مع ما ينص عليه الإعلان العالمي (الميثاق الدولي) لحقوق الإنسان، والعمل بما جاء فيه.

د-أهمية المسؤولية الإجتماعية بالنسبة للمنظمة

تتجسد أهمية المسؤولية الإجتماعية من خلال المردود الشامل المتحقق للمنظمة تجاه كافة الأطراف عند التزامها بها:[1]

- أثبتت الدراسات وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمنظمة والأداء المالي الإيجابي ؛
- تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، باعتبار أن سمعة المنظمة من أهم معايير نجاحها؛
- أثبتت الدراسات وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمنظمة والأداء المالي الإيجابي ؛
- تعمل على تحسين مناخ العمل السائد فيها، من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- الحصول على ولاء العمال بإشراكهم في عملية صنع القرار، بما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
- كما أن لها فوائد أخرى تتمثل في تحقيق الجودة، المردود المادي أفضل، تخفيض في التكاليف، مستوى أداء متطور، الإستجابة لتطلعات الزبائن، ، خلق قبول إجتماعي وعلاقة إيجابية مع المجتمع.
- كما تتحسن سمعة المنظمات بما يشجع و يزيد في ثقة أكبر للجمهور المتعامل معها، وتصبح مؤهلة للإقتراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات
- تتميز المنظمات المسؤولة بقدرتها على استقطاب والحفاظ باليد العاملة ذات الكفاءة العالية، كما يولد الإلتزام الإجتماعي لدى الإطارات رغبة للاستمرار بالعمل فيها، لأنه معروف عنها الالتزام القانوني والأخلاقي تجاه كل أصحاب المصالح بمن فيهم العمال، وتتميز بمستوى الشفافية والنزاهة وتحترم فيهاّ أخلاقيات الأعمال.

هـ- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تتضمن المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الأبعاد تتركز ببعض المجالات خاصة العمل الاجتماعي، مكافحة الفساد، التنمية البشرية التشغيل والمحافظة على البيئة، وتستند المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى نظرية أصحاب المصالح التي تنص على أن الهدف الأساسي لرأس المال يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لكل أصحاب المصالح والمجتمع ككل.[2]

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية حذت بالباحث كارول (*Carroll Archie*) إلى يبان أن المسؤولية الإجتماعية تضم أربعة أبعاد جوهرية هي: البعد **الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري.**

لقد وظفت هذه الأبعاد المترابطة بشكل هرمي متسلسل، كما هي موضحة في الشكل أدناه:[3]

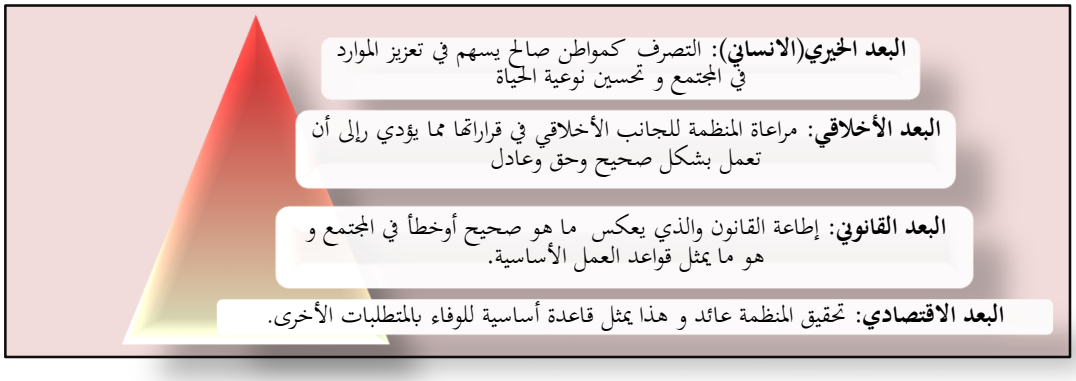
---

[1] أنظر في ذلك كل من: -طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص-ص: 52-53.
-مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-**، أطروحة دكتوراه الدولة في علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص-ص: 101-107. (غير منشورة).

[2] صالح سليم الحموري، **المسؤولية الاجتماعية المجتمعية بين النظرية والتطبيق**، متاح ضمن الموقع http://www.forum.yemenbest.com/showthread.

[3] أم كلثوم جماعي و سمير بن عبد العزيز، مرجع سابق، ص: 06.

شكل (10.1): هرم كارول *Carroll* للمسؤولية الاجتماعية



Source: Karen Delchet, Développement durable L'intégrer pour réussir, Op.Cit, p :36.

فالبعد الإقتصادي (*Economic Dimension*) يستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، فيشتمل عل مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تؤخذ في إطار إحترام قواعد المنافسة العادلة الحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي بما لا يلحق ضرراً في المجتمع والبيئة، أما **البعد القانوني** (*Legal*) يمثل التزام بقوانين وتعليمات عادة ما تحددها الدولة، ويجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وتحترمها، ويقوم أساسا على حماية البيئة من التلوث ومنع الاستخدام التعسفي لمواردها، وتوفير جو وفرص عمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز.[1] في حين **البعد الأخلاقي** (*Ethical*) فيفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية في المجتمعات التي تعمل فيها، بالرغم بأن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة، لكن احترامها وعمل المنظمة بها، ويعتبر أمرا ضروريا لزيادة قبولها في المجتمع[2]، ونجد من كبرى التحديات التي يواجهها مجتمع منظمات الأعمال، خاصة الذين يعملون في بيئة متعددة الثقافات أو الجنسيات، يتمثل إيجاد مصدر أو معيار يكون بمثابة مرتكزًا لميثاق أخلاقي بغض النظر عن الثقافة الوطنية أو القضايا القومية، وعلى سبيل التوضيح يكمن التعبير في الثقافة الإنجليزية بالإبلاغ عما يقع داخل المنظمات من مخالفات وانتهاكات للوائح والنظم إلي الإدارة العليا.[3] وعلى قمة الهرم يوجد **البعد الخيري** (*Philanthropic*)، يرتبط بشكل عام بمبدأ تطوير نوعية الحياة، وما يتفرع من عناصر ترتبط بالذوق العام.[4]

2- الأداء الاجتماعي للمنظمة وعلاقته بالأداء الاقتصادي

إن استمرارية المنظمة مرتبط حسب **فريدمان**، بدرجة كبيرة بعلاقتها مع مختلف أصحاب المصالح الذين يؤثرون في أداءها ويتأثرون به، بمعنى أن أداء المنظمة امتد اليوم ليشمل الأداء الاجتماعي في إطار المسؤولية الاجتماعية لها ويعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة، المرتبطة بخدمات إنسانية اجتماعية لشرائح المجتمع المحتاجة لها.

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه "انعكاس نشاط المنظمة على الجانب الاجتماعي لكافة أصحاب المصالح." ويهتم بالأسلوب والكيفية التي تدير بها المنظمة الآثار الإيجابية أو السلبية المترتبة عن مزاولة كافة أنشطتها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها.[5]

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبين، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 65.

[2] أم كلثوم جماعي و سمير بن عبد العزيز، نفس المرجع ، ص: 07.

[3] جون سوليفان وألكسندر شكولنتكوف، عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، **ورقة عن أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات**، 12 جانفي 2006، ص: 05. متاح على الموقع، http://www.ethics.org/common-provisions.html .

[4] طاهر محسن منصور الغالبين، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع ، ص: 65.

[5] عزاوي عمر ومولاي لخضر عبد الرزاق، **دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث :منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي :14-15 فيفري 2012 ، ص: 10 .

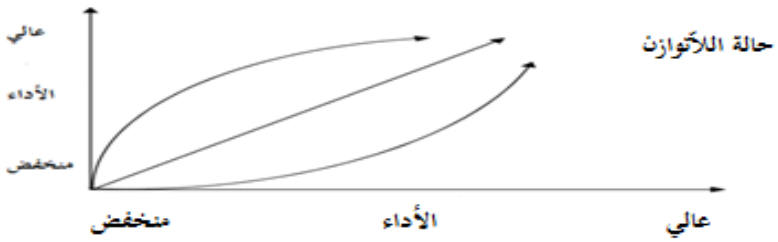
أ– علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء الاقتصادي للمنظمة

الغاية من الأداء الاجتماعي للمنظمة تتمثل في تحقيق أهداف تتعلق بالمجتمع، بينما يهدف الأداء الاقتصادي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ولقد رأى البعض بأن الهدفين لا يمكن جمعهما نظرا لتعارضهما وتضادهما لأن تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية ينعكس سلبا على طموحاتها الاقتصادية والربحية، ويقلل من قدرتها التنافسية لأنها ستدفع تكاليف إضافية في مشاريع المسؤولية الاجتماعية، التي قد لا تدفعها المنظمات المنافسة الغير منتهجة لهذه المسؤولية ولقد استعمل أصحاب هذا الرأي تكاليف مشاريع التقليل من التلوث كمثال لذلك، وهناك رأي آخر يرى وجود علاقة ايجابية بين الأداء الاجتماعي للمنظمة وأدائها الاقتصادي، وأرجعوا سبب ذلك إلى:[1]

- تخصيص تكاليف خاصة كالمحافظة على البيئة وجودة المنتوج، تخفض التكاليف الضخمة الناتجة عن الضرائب ؛
- الإستثمار في المسؤولية الاجتماعية غير مكلف كثيرا ومردوديته كبيرة، فتطوير علاقة المنظمة بالعمال يدعّم انتاجيتهم.
- كما وجدت بعض الأبحاث أن المنظمات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية تكون ذات شعبية مجتمعية كبيرة ما يؤدي إلى زيادة عدد زبائنها وارتفاع قيمة أسهمها، وقد تفضلها بعض الحكومات بمنحها إعفاءات وامتيازات قانونية؛

–والشكل الموالي يبرز العلاقة التكاملية على المدى الطويل بين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة.

شكل رقم (11.1): الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص:75.

يمكننا القول أن الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة متعارضان في المدى القصير، إلا أنه يمكن الوصول في المدى الطويل إلى علاقة توازن وتكامل بينهما، وذلك من خلال انعكاس كل منهما على الآخر.

ب– الآثار الاقتصادية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

تحقق المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الآثار الاقتصادية من خلال تطبيقها في منظمات الأعمال، إذ تعتبر الدعامة نحو تحقيق النمو المستدام. و يمكن إيضاح ذلك في الجدول الموالي:[2]

جدول رقم (4.1) : الآثار الاقتصادية الناجمة عن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المعايير	تطبيق أو عدم تطبيق المعيار	الوسائل المستعملة في التطبيق	الفوائد الإستراتيجية	الفوائد الإقتصادية على المدى القصير	الفوائد الإقتصادية على المدى البعيد
حماية البيئة	نعم	–الإبداع. إدخال تكنولوجيا الإنتاج الأنظف	الأسبقية في الاهتمام بحماية البيئة	–ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمنظمة	–زيادة الحصة السوقية تحسين النتيجة المالية للمنظمة
	لا	دفع ضرائب ورسوم بيئية		النتيجة المالية لا تتأثر	–فقدان حصص سوقية تدهور النتيجة المالية للمنظمة

[1] ابن سالم عامر، بالخضر محمد العربي، **تحليل طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والربحية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي :14-15 فيفري 2012 ، ص-ص:07 -08.

[2] العايب عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص: 67.

جودة المنتجات وجودة العلاقة مع الزبائن	نعم	-الإبداع . عمليات الوقاية على الجودة	-وفاء وولاء الزبائن -توسع سوق المنظمة	-ارتفاع في المبالغ الموجهة للاستثمارات انخفاض النتائج المالية للمنظمة	-ربح حصص سوقية تحسين النتيجة المالية للمنظمة
	لا		-فقدان الزبائن -تدهور هوامش الربح	تدهور رقم أعمال المنظمة	تدهور النتيجة المالية للمنظمة
الإدارة المسؤولة للموارد البشرية	نعم	برامج تكوين وتدريب حركية الأفراد	مناخ إجتماعي مستقر -تضافر جهود العمال حول مشروع المنظمة	انخفاض الإنتاجية	تحسين المنافسة و النتائج
	لا		مناخ إجتماعي غير مستقر. إرتفاع تكاليف تسريح العمال	انخفاض الإنتاجية	تدهور الإنتاج
تطبيق مبادئ الحوكمة	نعم	تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	-جذب مساهمين جدد	الإدارة الرشيدة للمنظمة	ارتفاع القيمة السهمية للمنظمة
	لا		التعرض إلى هجوم بالبورصة	فقدان القدرة على التحكم غي المنظمة	تدهور القيمة السهمية للمنظمة
الإندماج في الوسط الإجتماعي	نعم	طرف ذو صلة في التنمية المحلية	تحسين صورة وسمعة المنظمة	الإتصال الجيد مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي	انخراط الشركاء المحليون في مشروع المنظمة
	لا	–	–	–	–

Source: Geneviève FERONE et autres, le développement durable des enjeux stratégiques pour l'entreprise. Edition d'Organisation ,Paris ,France ,2002 ,p :273.

-من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات تحقق مجموعة من الآثار هي:

من ناحية حماية البيئة: تتضح الآثار بالتدريج وليس مباشرة، فمن خلال اهتمام المنظمة بحماية البيئة تعتمد على تكنولوجيات نظيفة لإنتاج أنظف، ما يزيد في تكاليف الاستثمار البيئي ويخفض في نتائجها المالية على المدى القصير لكن وعلى المدى الطويل تزيد حصتها السوقية وتتحسن معها النتائج المالية، وتتجنب دفع الضرائب والرسوم المكلفة.

أما إذا لم تلتزم المنظمة بذلك فستتعرض لا محالة لضرائب ورسوم بيئية مكلفة، مما يؤدي إلى زعزعة صورتها أمام سائر أصحاب المصلحة، تفقد على إثره حصصها السوقية وتتدهور بسببه نتائجها المالية.

من ناحية جودة المنتجات وجودة العلاقة مع الزبائن: فبتبني المنظمة عمليات الرقابة الدورية لجودة المنتجات بما يتلاءم وذوق المستهلك، تكسب بذلك رضا الزبائن وولاءهم بما يضمن توسع في حصصها السوقية، لكن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى إرتفاع المبالغ الموجهة للإستثمارات، ما يخفض في النتائج المالية للمنظمة على المدى القصير لكن على المدى الطويل تتحسن النتائج المالية للمنظمة وتزيد في توسع حصصها السوقية أكثر بثبات.

أما إذا لم تطبق ذلك فتخسر زبائنها وتخسر هوامش الربح كذلك بخسارتهم، مما يتسبب في انخفاض رقم الأعمال وبالتالي تتدهور نتائجها المالية.

من ناحية الإدارة المسؤولة للموارد البشرية: فبإتباع المنظمة لبرامج تكوين وتدريب حركية الأفراد، قد تزيد تكاليف الاستثمار في تدريب هذه الموارد البشرية، ويخفض في إنتاجية المنظمة على المدى القصير بسبب وجود مناخ اجتماعي غير مستقر، لكن مع تمكين المتدربين من إنجاز نشاطاتهم بحرفية وعلى المدى الطويل، تزيد إنتاجية المنظمة بما يحسن في نتائجها المالية ويدعم تنافسيتها في السوق.

أما إذا لم تهتم بذلك وفي ظروف اجتماعية غير مستقرة قد تضطر لتسريح اليد العاملة وتتحمل ما يتبعها من تكاليف التسريح، مما يتسبب في انخفاض إنتاجيتها وبالتالي تتدهور نتائجها المالية.

من ناحية تطبيق مبادئ الحوكمة: فبتبني منظمة الأعمال للإفصاح والشفافية في تقاريرها، تتمكن من جذب المستثمرين الجدد وكسب ثقة مساهمين جدد، مما يوسع في رأس مال المنظمة دون تكلفة القروض البنكية.

أما إذا لم تهتم المنظمة بذلك، فلا فرصة لديها في شراكة مع مستثمرين جدد، وبالتالي تتراجع نتائجها المالية وتتدهور قيمة أسهمها، مما يقصيها من ركب المنافسة.

من ناحية الإندماج في الوسط الاجتماعي: استراتيجيا تحسن المنظمة صورتها وتحقق سمعة طيبة لدى المتعاملين باعتبارها طرف فاعل ذو صلة في التنمية المحلية، مما يوسع في اتصالاتها على المدى القصير مع الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي، وعلى المدى الطويل وبمسعى تشاركي توسعي ينخرط الشركاء المحليين في مشاريع منظمة الأعمال، بما يزيد في رقم أعمالها وربحها، أما إذا تغافلت ولم تهتم منظمة الأعمال بذلك فلا يحدث أي تأثير إيجابي.

ثانيا–محاسبة المسؤولية الاجتماعية أو المحاسبة الإجتماعية

ظهرت محاسبة المسؤولية الإجتماعية كنتيجة للضغوط التي عمّت الدول المتقدمة من قبل جمعيات المحافظة على البيئة وجمعيات حقوق الإنسان، وهي فرع محاسبي جديد يتضمن عدة جوانب منها: المحاسبة البيئية، المحاسبة الإقتصادية، المحاسبة الإجتماعية والمحاسبة عن الموارد البشرية.[1]

1–تعريف محاسبة المسؤولية الاجتماعية

تعرف بأنها "فرع من فروع المحاسبة، يهدف إلى تحديد نتيجة أعمال المنظمة ومركزها المالي من خلال مدخل إجتماعي، باعتبار أن المنظمة لها علاقة بكافة أصحاب المصلحة وليس فقط مصالح المالكين."[2]

وتعرف بأنها "الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وتوصيل تلك المعلومات للفئات المختصة بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات."[3]

من خلال التعاريف السابقة، يكون **تعريف الباحث** لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: مجموع النتائج المعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنظمة، التي تعمل على إيصالها بانتظام، لكافة الأطراف المعنية بها، بغية استفادتهم منها.

2–أهمية الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الإجتماعية

تجد إدارة منظمات الأعمال أهمية كبرى بقيامها بالإفصاح عن أدائها الاجتماعي لمختلف الجهات ذات العلاقة معها، لأن هذه الجهات تنظر إلى هذا الإفصاح على أنه إجابات دقيقة ومحددة تساهم في تطوير العلاقة بين كافة الأطراف، وتتوضح أهمية الإفصاح في الوقت المناسب بالنسبة لمنظمات الأعمال فيما يلي:[4]

- تحسين العلاقة مع مختلف أصحاب المصالح والمجتمع، من خلال أخذ مطالبها بعين الاعتبار ضمن مؤشرات محددة كميا ونقديا، في مختلف التقارير التي تظهر اهتمام المنظمة بالبيئة والعاملين؛
- زيادة مصداقية منظمات الأعمال تجاه هذه الأطراف، من خلال هذه التقارير الرسمية الملحقة في ميزانيات المنظمة، والمصادق عليها من قبل جهات خارجية موثوقة كمكاتب التدقيق المحاسبية والقانونية؛
- تحسين العلاقة مع الدولة باعتبارها الإطار الراعي والمهتم بإيجاد توازن مقبول لمختلف الأطراف.

ثالثا–المراجعة الإجتماعية أو التدقيق الإجتماعي

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، يومي 6-8 نوفمبر 2001، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر، 2001، ص: 198.

[2] طاهر محسن منصور الغالبين، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 111.

[3] لعبي هاتو خلف، **الإفصاح المحاسبي في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل المحاسبة الإجتماعية**، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2009، ص: 08.

[4] طاهر محسن منصور الغالبين، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع ، ص: 113.

إن المهمة الأساسية للمراجعة الإجتماعية، هي محاولة دراسة أداء منظمات الأعمال لمسؤوليتها الإجتماعية ومن ثم تحليل هذا الأداء إلى مكونات يمكن التحقق والتثبت منها، بما يمكن من قياسها.

وعليه فالمراجعة الإجتماعية "تركز على إختبار كفاءة التطبيق لمحاسبة المسؤولية الإجتماعية، كنظام داخل منظمات الأعمال ثم إعلام الجهات ذات العلاقة بنتائج هذا الإختبار"، وأن من شأن التزام منظمة الأعمال بأخذ الأهداف الاجتماعية للمجتمع بعين الإعتبار، عند تطبيقها لنظام محاسبة المسؤولية الإجتماعية، من شأن ذلك زيادة الثقة في كفاءة هذا النظام عند القيام بإجراءات مراجعته.[1]

1–مبادئ المراجعة الاجتماعية

تساعد المراجعة الاجتماعية المنشأة وتشجعها بالإشراف على أدائها الاجتماعي وتحسينه بانتظام وهناك **ستة** مبادئ تشكل الأساس للمراجعة الجيدة: [2]

نظرة شمولية (متعددة): يجب أن تعكس وجهات نظر كلا من المعنيين والمتأثرين بالمنشأة وهم جمهورها؛

كامل: يجب أن تركز المراجعة الاجتماعية على مدى تحسن الأداء، من النواحي الاجتماعية البيئية، والمجتمع؛

مقارن: حيث توفر وسائل تمكن من مقارنة أداء المنشأة عبر السنوات، بأداء المنشآت الرائدة ؛

منتظم: إذ يجب أن تنفذ المراجعة الاجتماعية بشكل منتظم، وليس بصورة عشوائية؛

مراجعة: تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا، بواسطة شخص أو أكثر ممن ليس لهم مصلحة في تزييف النتائج ؛

الإفصاح: إذ يجب أن تكون نتائج المراجعة الاجتماعية معلنة لكل المعنيين في المنشأة والمجتمع بشكل عام.

2–أهمية المراجعة الاجتماعية

تسمح المراجعة الإجتماعية للمنظمة بتحقيق ما يلي: [3]

- الإشراف الفعال وتوجيه الأداء، وفهم العلاقة بين النواحي التجارية والاجتماعية؛
- تسمح لجمهور المنظمة بالتأثير على أدائها وسلوكها والتأثير على سياساتها المستقبلية؛
- فهم تكلفة ومضامين الآثار البيئية والاجتماعية والثقافية لنشاط المنظمة، للاختيار من بين الأولويات وتعديل التطبيق في ظل النتائج المستخلصة؛
- تمكن المنظمة من التقرير عن أدائها وإنجازاتها الاجتماعية، بإثباتات موثقة بدلا من إدعاءات لا أساس لها؛
- تسمح لممولي المنظمة ومقرضيها وجمهورها (عمالها وعملائها وموظفيها والمجتمع)، بالحكم على ما إذا كانت المنظمة قد حققت قيمة مضافة من الناحية الاجتماعية والثقافية والبيئية التي قامت لتحققها.

من خلال ما أشير له عن مبادئ وأبعاد المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، يتبين بأنها تعمل بتكامل مع مبادئ الحوكمة لتحقق الإستدامة في هذه المنظمات، فالحوكمة نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية عبر أسلوب

---

[1] إياد محمد عودة، **قياس التكاليف الإجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الإجتماعية**–دراسة ميدانية تطبيقية على فنادق ذات 05 نجوم الاردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2008، ص: 26. (غير منشورة).

[2] http://www.infotechaccountants.com/ .consulté le 30/03/2017.

[3] مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص: 179.

المسؤولية الإجتماعية للمنظمات، أما المسؤولية الاجتماعية فهي ذات طابع مرن وشامل، بما يسمح ويشجع كل منظمة بأن تأخذ ما تراه مناسبا من إجراءات وفق إمكاناتها وقدراتها المادية، وبما يتجاوب مع حقائق السوق ومتطلباته، مما يجعل أسلوبها هذا رديف للحوكمة (الحكم الراشد). في عديد النقاط، من خلال:

- تعمل المنظمة على القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري؛
- القضاء على التمييز العنصري في مجال التوظيف والمهن، ودعم حقوق الإنسان من قبل المنظمات التجارية؛
- مكافحة الفساد بكل أشكاله بما فيها الابتزاز والرشوة، والاعتراف الفعلي بالحق في المساءلة الاجتماعية.

فلا يمكن باي حال من الأحوال أن نتصور إدارة سيئة وتمارس كل أنواع الفساد تتبنى مسؤولية اجتماعية.

المبحث الثالث: الأدبيات التنظيرية والأدلة التجريبية لحوكمة واستدامة منظمات الأعمال عرض الدراسات السابقة.

في إطار عملية البحث والاطلاع، تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كمرجعية وأساس لبناء الإشكالية الرئيسة، نذكر فيما يلي أهمها :

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولا: عنوان الدراسة السابقة: حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي.

صاحب الدراسة: الدكتور فريد كورتل.رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سكيكدة.

الجهة المقدم لها الدراسة: ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول كلية الاقتصاد جامعة دمشق.أكتوبر 2008.

الخطوات أو المحاور الأساسية للدراسة: لقد عالجت الدراسة إشكالية رئيسية تم طرحها كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تعتبر حوكمة الشركات منهجا يسلكه القادة والمدراء العرب لتحقيق التنمية المستدامة؟.

أما عن أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المنظمات، واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المنظمات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد، آخذا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية.

أهم نتائج الدراسة:

-إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة، من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة، باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى تحقيق مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية ؛

-إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية، جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة؛

-المنهج الوظيفي الذي يبدأ من السهل إلى الصعب هو الأنسب لتطبيق حوكمة المنظمات.

ويوصي الباحث بـ :

- ضرورة تدعيم ممارسات حوكمة المنظمات وآلياتها، تكوين المديرين والمستخدمين في مجال الحوكمة.
- ضرورة إتباع الحوكمة كمنهج لتحقيق استدامة الأنشطة الاقتصادية ومحاربة الفساد.

ثانيا: عنوان الدراسة: التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال –دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية–. **صاحبة الدراسة:** قريو أسماء

الجهة المقدم لها الدراسة: أطروحة مقدّمة ضمن متطلّبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم التجاريّة –فرع مالية ومحاسبة– جامعة الجزائر03. . **تاريخ الدراسة:** 2015-2016.

الخطوات أو المحاور الأساسية للدراسة :لقد عالجت الدراسة إشكالية رئيسية تم طرحها كما يلي:

كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تحقق استدامتها عن طريق التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية ؟

وكانت الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

1. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال علاقة تكاملية؛

2. تحقيق التكامل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية يتم من خلال عملهما على تعزيز الإفصاح تلبية لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة؛

3. يمكن إدماج قواعد التنمية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال من خلال تطبيق مجموعة من اللوائح التنظيمية الصادرة عن المنظمات الدولية والمحلية؛

4. منظمات الأعمال الجزائرية على دراية تامة بأهمية تطبيق قواعد الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية بهدف تحقيق الاستدامة، لكنها لم ترتقي بعد لتطبيق قواعدهما.

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في:

- قامت بإبراز دور الحوكمة في منظمات الأعمال باعتبارها أداة فعالة للحفاظ على مصالح الأطراف ذات العلاقة وزيادة جذب المستثمرين. وتسليط الضوء على محاسبة المسؤولية الإجتماعية والمنافع التي تحققها للمنظمة ، من خلال تحديدها للعائد الإجتماعي والإفصاح عنه للأطراف ذات العلاقة ومحاولة تحديد العناصر المساعدة على بناء إستراتيجية تنموية لضمان استدامة منظمات الأعمال، عن طريق الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة و المنظمة وكذلك محاولة معرفة مدى وعي منظمات الأعمال الجزائرية بأهمية الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الإستدامة،

واهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة كانت:

- أن الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية تعتبران قضيتان قائمتان بحد ذاتهما يقود كل منهما إلى الآخر بصورة أو بأخرى، فالحوكمة تهتم بالحفاظ على مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة ككل، وكذا ضمان الحصول على أكبر عائد مع تحقيق الشفافية والإفصاح عن المعلومات لهذه الأطراف وخصوصا المجتمع، وبالتالي عليها ممارسة نشاطها من خلال حماية الموارد من الهدر والتخفيض من حدة التلوث، كما تساهم محاسبة المسؤولية الإجتماعية في تدعيم أهداف الحوكمة من خلال تحديد كل من العائد الاجتماعي والتكلفة الذي ينجم عن ممارسة المنظمات لأنشطتها الإجتماعية، وبالتالي تحديد المركز المالي من منظور اجتماعي مما يشكل خضوعا للمساءلة ليس أمام المساهمين فقط وإنما أمام أصحاب المصلحة ككل، وهذا ما يؤدي إلى الحفاظ على ولاءهم. ومن خلال التفاعل بين كل من الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الإجتماعية تحقق الاستدامة، التي تعتبر من أهم ما تطمح إليه منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا: عنوان الدراسة: محددات الحكم الراشد وأداء المنظمات الفرنسية.دراسة تجريبية بعض المنظمات الفرنسية.

Les déterminants d'une Bonne Gouvernance et la performance des entreprises Francaises: Étude empirique

صاحب الدراسة: أمير لويزي. تاريخ الإصدار: 2011/04/13 .

الجهة المقدم لها الدراسة: أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة *JEAN MOULIN LYON 3* فرنسا.

الخطوات أو المحاور الأساسية للدراسة: لقد عالجت الدراسة إشكالية رئيسية تم طرحها كما يلي:

ما هي محددات الحكم الراشد استنادا على مستوى الأداء في سياق المنظمات الفرنسية ؟

وتم التطرق إلى هذه التساؤلات الفرعية:

1.ما هي محددات "الحكم الراشد" في سياق المنظمات الفرنسية؛

2.ما هو تأثير نوعية نظام الحكم على أداء المنظمات؟ وهل هناك علاقة سببية لمتغيري ممارسات الحوكمة وأداء المنظمات.

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في :

1.تحديد العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وأداء المنظمات الفرنسية، من خلال تحليل إجمالي شامل لحساب نتيجة تأثير آليات الحوكمة ككل على أداء المنظمات، وليس تأثير كل آلية على حدى، وهذا ما ميز هذه الدراسة عن سابقاتها. وتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الإحصائيات الصادرة عن الهيئات الرسمية أو وكالات مختصة. حيث حددت عينة المنظمات المدروسة بـ *132* منظمة فرنسية، أين تم تقسيم هذه العينة إلى مجموعتين: المنظمات العالية الأداء والمنظمات المتعثرة الأداء، مستثنى منها المنظمات المالية والقطاع المنظم للخدمة العامة، خلال *2002-2008*.

2.كما تهدف إلى تحديد أفضل الممارسات للحوكمة المتعلقة بدور مختلف أصحاب المصلحة، والتي يمكنها تحسين أداء المنظمات الفرنسية على وجه الخصوص. أين تم التعرض لخصائص النظام الفرنسي لحكومة المنظمات ؛

3.كما تهدف إلى دراسة أوجه الشبه والاختلاف في الأساليب القائمة على معايير التقييم المستخدمة من قبل وكالات التصنيف "*Les Agences De Notation*"، لتقييم درجة حوكمة المنظمات الفرنسية و هذا ما ميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها، أي إدماج دور وكالات التصنيف.

وقد توصل الباحث إلى وجود تأثير إيجابي نسبي لممارسة الحكم الراشد على نجاح أداء المنظمات الفرنسية، وأرجَع كذلك سبب نجاح هذه المنظمات إلى أنها تواجه ضغوطا اقل من المستثمرين. كذلك أضاف من خلال تحليل ممارسات الحوكمة مع مرور الوقت، لاحظ أن معظم الآليات لم تتغير بشكل ملحوظ خلال الفترة الدراسة 2002-2008، باستثناء استقلال مجلس الإدارة.

ثانيا: عنوان الدراسة: تطوير ونمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة والحكم الراشد –وحدة **2** غليزان.

Les développement des PME et la Bonne Gouvernance « Cas Filiale Trance-Canal/ Ouest SPA. Unité 2 Relizane.

صاحب الدراسة: ياسين ميموني.

الجهة المقدم لها الدراسة: رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه، تخصص الموارد البشرية وحوكمة المنظمات،جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان. **تاريخ الإصدار:** *2012/2011*.

الخطوات أو المحاور الأساسية للدراسة: لقد عالجت الدراسة إشكالية رئيسية تم طرحها كما يلي:

هل يعتبر الحكم الراشد شرط أساسي وضروري لتطوير ونمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة؟

وتم التطرق إلى هذه الفرضيات الفرعية:

1. تلعب الحوكمة دور أساسي في تطوير ونمو المنظمات الصغيرة والمتوسطة؛

2.الحكم الراشد أداة أساسية للمنظمات الجزائرية الحكومية والخاصة التي تريد تحسين أداءها وتنافسيتها على مستوى السوق الداخلي والخارجي؛ **3**.المنظمات الصغيرة والمتوسطة تمثل العنصر الرئيسي في الإدماج والتنوع الإقتصادي؛

4.المنظمات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أداة لتحفيز النمو الإقتصادي وتوزيع الصناعات وامتصاص البطالة وخلق الثروة.

أما عن أهداف الدراسة فتمثلت في :

1.توضيح أهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة في خلق الثروة وإبراز أهمية وثقل المنظمات في خلق مناصب الشغل؛

2.ارتباط حجم المنظمات الصغيرة والمتوسطة بسهولة الإدارة والتسيير .(المنظمة الصغيرة تكون سهلة الإدارة)؛

3.المكانة والدور الذي تلعبه المنظمات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي للدولة؛

4.دور المنظمات الصغيرة والمتوسطة في بعث النمو الاقتصادي للدول وتحديدا في الجزائر.

وقد توصل الباحث إلى أن تطوير المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بحاجة إلى احترام مبادئ الحكم الراشد، والشفافية والمساءلة, واعتماد هذه المبادئ شرط أساسي المنظمات التي ترغب في تحسين أدائها وقدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة

تستند الدراسة وفق ما تم عرضه إلى جملة من الدراسات السابقة التي تمثل المرتكز الأساسي الذي تم الاعتماد عليه في صياغة الإشكالية، بيد انه هذا لا يمنع من أنها تتسم بجملة من النقاط التي تنفرد بها وتميزها عن باقي الدراسات والتي يمكن إيراد أهمها فيما يلي:

1.يجمع موضوع هذه الدراسة بين متغيرين هما "حوكمة منظمات الأعمال" المتغير مستقل،"استدامة منظمات الأعمال" المتغير التابع، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة بطريقة مباشرة للعلاقة ما بين هذين المتغيرين. بل توجد مجموعة من الدراسات العربية أو الغربية تناولت بطروحات مختلفة وبالتحليل، أحد متغيرات هذه الدراسة وعلاقته وربطه بمتغيرات أخرى لها علاقة ضمنية أو غير مباشرة بهذا الموضوع؛

2.الإشكالية التي تمت مناقشتها في إطار هذه الدراسة وفق هذين المتغيرين تختلف عن الإشكاليات التي تم طرحها في باقي الدراسات وفق متغيراتها المدروسة؛

3.لم يسبق من قبل في المنظمة محل الدراسة معالجة العلاقة بين هذين المتغيرين، بل كان لهذه الدراسة السبق في ذلك؛

4. عالجت هذه الدراسة علاقة فنية ذات اسقاط واقعي جد معقد ضمن منظمة اعمال تنشط في الجزائر ضمن الفترة 2016- 2017؛

خلاصة الفصل:

أثبتت الأدبيات التنظيرية والأدلة التجريبية أن الحوكمة نظام ناجح وفكر مستنير فرض نفسه بالتدريج على المستوى الكلي والجزئي على السواء.

فعلى مستوى منظمات الأعمال تعمل الحوكمة من خلال تفعيل مبادئها على حماية مصالح المساهمين خاصة الصغار منهم بل كافة أصحاب المصلحة تجاه المنظمة، أي حماية من لا يستطيعون الدفاع عن مصالحهم.

يعود الدور الأساسي للتجسيد الفعلي لمبادئ نظام الحوكمة في منظمات الأعمال، إلى مجموعة من الآليات الداخلية والخارجية، كاللوائح والأطر القانونية وغيرها من الوسائل التي تعمل بتكامل بينها يفضي إلى تفعيل هذه المبادئ، ويؤُمّن الشروط اللازمة لعمل واضح وفق إجراءات شفافة تخضع لمبادئ الأعمال الأخلاقية المتعارف عليها ما يزيد في ثقة المتعاملين مع المنظمة وهذا بدوره يفضي إلى توطيد العلاقات مع المستثمرين المحليين وجذب المستثمرين الأجانب والتوسع في الاستثمارات المحلية والدولية.

ويمثل تبني وإلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية تجاه مجتمعاتها لتوطيد علاقتها بها، سواءا بحكم القانون أو بمبادرات طوعية منها، تمثل المدخل الرئيسي والدافع الفعال لتحسين ممارسات هذه المنظمات في تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، بما يضمن إستدامتها المتكاملة الأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والبيئية ويدعّم تنافسيتها المحلية والدولية، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي يسعى لتحقيقه مسيري منظمات الأعمال الناجحة.